الموجز المفيد في الإدارة المعاصرة

تجربة التطوير الإداري في سلطنة عمان أنموذجا

صالح بن سليمان بن سالم الفارسي

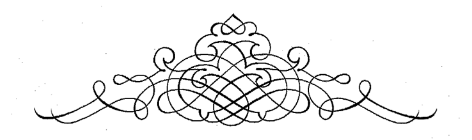
الطبعة الأولى: ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م

الموجز المفيد في الإدارة المعاصرة

تجربة التطوير الإداري في سلطنة عمان أنموذجا

صالح بن سليمان بن سالم الفارسي

الطبعة الأولى: ١٤٣١هـ - ٢٠١٠م



الموجز المفيد في الإدارة المعاصرة
تجربة التطوير الإداري في سلطنة عمان أنموذجا

صالح بن سليمان بن سالم الفارسي

الطبعة الأولى : ١٤٣١ هـ - ٢٠١٠م

بطاقة فهرسة الكتاب

رقم التصنيف : ٦٥٠

المؤلف : صالح بن سليمان بن سالم الفارسي .

عنوان المصنف : الموجز المفيد في الإدارة المعاصرة

(تجربة التطوير الإداري في سلطنة عمان أنموذجا) .

الموضوع الرئيسي : ١- العلوم التطبيقية.

٢- الإدارة.

رقم الإيداع : ٢٠١٠/١٣٩م .

الطبعة : الأولى.

سنة النشر : ٢٠١٠م.

عدد صفحات ومقاس الكتاب : ٣٨٤ ص ؛ ١٧ × ٢٤سم .

عنوان المؤلف : سلطنة عمان، ولاية قريات .

ص . ب: ١٥٤ ، الرمز البريدي: ١٢٠ ، هاتف: ٩٩٣١٠٢٧٩.

بريد إلكتروني: sss645@hotmail.com



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَٰنِ الرَّحِيمِ

ٱقْرَأْ بِٱسْمِ رَبِّكَ ٱلَّذِى خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ ٱلْإِنسَٰنَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ ٱقْرَأْ وَرَبُّكَ ٱلْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ ٱلَّذِى عَلَّمَ بِٱلْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ ٱلْإِنسَٰنَ مَا لَمْ يَعْلَمْ

سورة العلق (١ - ٥)

ومضة من النطق السامي لجلالة السلطان

قابوس بن سعيد المعظم



« إن الإنسان هو أداة التنمية وصانعها، وهو إلى جانب ذلك هدفها وغايتها».

١٩٩٨/١١/١٨م

« أن نجاح أية تنمية، وإنجازها لمقاصدها، إنما هو عمل مشترك بين أطراف ثلاثة : الحكومة، والقطاع الخاص، والمواطنين . وعلى كل طرف من هذه الأطراف أن يتحمل واجباته بروح المسؤولية، التي لا ترقى الأمم في درجات التقدم والتطور إلا إذا تحلت بها، ولا تهوى في دركات التخلف والتأخر إلا إذا تخلت عنها».

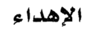
بمناسبة عام القطاع الخاص / ١٩٩٨م

« إن السياسة التي اخترناها وآمنا بها هي دائما وأبدا التقريب والتفهم بين الحاكم والمحكوم وبين الرئيس والمرؤوس، وذلك ترسيخا للوحدة الوطنية وإشاعة لروح التعاون بين الجميع، أكان ذلك بين من يشغلون المناصب العالية في الحكومة وبين معاونيهم والعاملين معهم أو مع بقية المواطنين» .

١٩٧٨/٥/١٥م

« لقد كان من فضل الله علينا، وعلى هذا الوطن الغالي أن كانت الرؤية واضحة منذ البداية.. تلك الرؤية التي ساعدت على وضع التصورات لبناء مجتمع حديث، له فكره، وله أصالته، وله نظرته الاقتصادية القائمة على أساس تنويع المصادر والموارد وبناء القدرات التي توفر للاقتصاد القوة والمتانة، وتتيح لمختلف فروعه النمو الصحي، والتكامل الطبيعي، والتفاعل الحيوي، من أجل تنمية شاملة تواكب العصر وتستشف آفاق المستقبل . نعم كان ذلك من فضل الله . وكان من فضله تعالى أيضا وتوفيقه أن اقترن الأمل بالعمل الجاد، والهمة العالية، والعزم الأكيد. وها نحن اليوم نجني، بحمد الله، ثمار ذلك كله .. تطورا مشهودا في كل الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وخبرة واسعة جاءت نتيجة العمل الدائب، والممارسة المستمرة، فأضفت على حركة التطور المتنامية بعدا واقعيا يعصمها من مزالق الاندفاع والتهور، وينأى بها عن مشاكل الارتجال وعدم التدبر» .

١٩٩٨/١١/١٨م



الإهداء

* إلى وطنـي العزيـز، وقائده المفدى : رمز حب، وولاء، وانتماء، وإخلاص، وعطاء.

* إلى أبنـاء وطني المجيدين الأوفياء : رمز الحاضر المشرق، والمستقبل الواعد.

* إلى كل من يعمل بجد وإخلاص : لرفع شان أمته، ووطنه، وأهله .

✍ صالح الفارسي



الإهداء

* إلى من لن أنسى

فضلهما عليّ طيلة حياتي والدتي

ووالدي : اللذين غرسا في نفسي بذرة الطموح

والكفاح والعطاء، وحب العلم والمعرفة .

* إلى الغائب جسدا الحاضر في قلبي ووجداني روح أخي

خليفة [1] : رمز التضحية، والفداء، والوفاء، لهذا الوطن

المعطاء .

* إلى جميع أفراد أسرتي وأبنائي : الذين شاركوني أحزاني ومسراتي، وتحملوا معي عناء وآلام الرحلة، وبصبرهم كان مصدر تشجيعي وتحفيزي، وبمساعدتهم ودعمهم عظيم الأثر في ظهور هذا المؤلف.

✍ **صالح الفارسي**

---

(١) خليفه بن سليمان بن سالم بن عبدالله بن محمد بن سليمان بن محمد الفارسي - أخ مؤلف هذا الكتاب - تلقى تعليمه في مدارس القرآن الكريم بولاية قريات ، ودرس في مدارس المملكة العربية السعودية ودولة الكويت أثناء تواجده بصحبة والده في تلك الدول للعمل ، وذلك في فترة ما قبل عام ١٩٧٠م ، وكان متميزا في دراسته، وفاق أقرانه في التحصيل العلمي ، مما نال إعجاب الكثير من المسئولين .

ومع بداية النهضة المباركة في عام ١٩٧٠م لبى دعوة القائد جلالة السلطان المعظم - حفظه الله ورعاه - التي وجهها لجميع أبناء الوطن للمشاركة في مسيرة الخير والبناء والتنمية الشاملة ، وبعد رجوعه من الخارج التحق بقوات السلطان المسلحة ، وأدى واجبه المقدس مع اخوانه رجال قوات السلطان المسلحة البواسل في الذود عن الوطن في حرب ظفار عام ١٩٧٢م ضد المتمردين الماركسيين - التي تكللت بالنصر المؤزر بفضل قيادة جلالة السلطان قابوس ابن سعيد المعظم في نهاية ١٩٧٥م - وله مواقف بطولية في الشجاعة والتضحية والإقدام ، وكان برتبة ضابط. وفي شهر أغسطس عام ١٩٧٥م كلف بمهام ومسؤوليات جديدة ، وعمل في سفارة سلطنة عمان في القاهرة ، ومن ثم في سفارة السلطنة في بيروت . انتقل إلى رحمة الله في بيروت بتاريخ ١٩٧٧/١٠/٢٢م، وهو على رأس عمله المقدس.

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة

الموضوع	الصفحة

المقدمة
والاطار العام للكتاب

مقدمة

الحمد لله الذي علم بالقلم علم الإنسان ما لم يعلم، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين، وسيد الأولين والآخرين نبينا محمد صلى الله عليه وسلم، أما بعد :

أسهمت الإدارة بمفهومها العام، ومن خلال وظائفها وعملياتها المختلفة في صنع الحضارة الإنسانية وتطورها عبر مراحل تاريخها القديم والحديث، واستطاعت أن تحقق العديد من الإنجازات في شتى مجالات الحياة . ولأهمية الإدارة ودورها الرائد؛ يرى الكثير من العلماء والمفكرين في توجهاتهم المعاصرة إلى أن تصنيف دول العالم والمنظمات الحديثة من حيث تقدمها وتخلفها، ونجاحها وإخفاقها لا يجب أن يقاس لاعتبارات وأسباب اقتصادية فحسب، وإنما يجب أن يكون التصنيف وفقا لمدى النجاح والتقدم والتطور الإداري في تلك الدول والمنظمات من عدمه.

لكون أنّ الإدارة قد أصبحت تمثل الصانع الحقيقي للنجاح، وتحقيق التنمية الإنسانية (التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية ...) ؛ فهي التي تدير ثروات الأمة واقتصادها ورؤوس أموالها، وتعمل على توظيف مواردها المادية والبشرية المتاحة، واستغلالها الاستغلال الأمثل وبفاعلية عالية، بما يحقق لها أهدافها التنموية، وبذلك تعتبر الإدارة هي المسئولة عن النجاح أو الإخفاق لدى المنظمات أو المجتمعات، وعلى عاتقها تتحقق الأهداف والغايات .

والمتأمل والمتمعن للإنجازات الحضارية، والتقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي، الذي أصبح يتصف بالسرعة والتجدد والتغيير، بالإضافة إلى النمو الاقتصادي المتسارع للكثير من الدول المتقدمة والنامية، ونجاح الكثير من المنظمات مهما كان أهدافها وتوجهاتها (منظمات حكومية، منظمات اقتصادية، منظمات مجتمع مدني ...) يجد أنّ هذه النجاحات والابتكارات العلمية والمعرفية ما كانت تتحقق لولا وجود إدارة واعية وناجحة، تعمل بجد ومثابرة، وتدفع بعناصرها المختلفة إلى المزيد من الابتكار والإنتاج،

والسير بالحياة اليومية للمجتمع إلى تحقيق غاياته وأهدافه بكفاءة وفعالية ، لهذا يطلق على هذا العصر بعصر الإدارة، وعصر المنظمات، فهي التي تعمل على تغيير المجتمع إلى الأفضل، وإحدى المؤشرات الهامة لتقدم أو تخلف أي دولة من الدول.

فكم من دولة لا تمتلك ثروات طبيعية، ولكن بسبب نظامها الإداري العصري والقوي، والمتوافق مع تراثها الحضاري وقيم مجتمعها وتطلعاته المستقبلية، وباعتمادها على الاستثمار في تنمية مواردها البشرية (رأس المال الفكري) وحفزها على تقديم أفضل ما لديها من طاقات كامنة خلاقة مبدعة ومبتكرة لكل جديد؛ أصبحت تتبوأ الصدارة في الاقتصاد العالمي، وفي شتى المعارف والعلوم، وخير مثال على ذلك اليابان وماليزيا. والعكس هو الصحيح فكم من دول في العالم لديها الثروات العظيمة، ولكن لضعف وترهل نظامها الإداري أصبحت من دول العالم المتخلفة والفقيرة.

وتؤكد الوقائع والممارسات التطبيقية إنّ المشكلات والإخفاقات التي تواجه المنظمات المعاصرة، ومسيرة التنمية في كثير من دول العالم، لم تكن بسبب نقص الموارد، وإنما هو بسبب سوء وانخفاض كفاءة وفعالية الإدارة في استخدام وتخصيص وإدارة تلك الموارد والإمكانات المتاحة بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى عدم قدرتها على المواءمة بين النظريات العلمية للإدارة وتطبيقاتها وبين ظروف البيئة وتطلعات ومتطلبات أفراد المجتمع المتغيرة.

هذا الكتاب يقدم رؤية جديدة للإدارة المعاصرة، من منطلق حضاري وفكري وأسلوب في الحياة، ومن منظور إسلامي، وذلك من خلال استعراضه للعديد من المعلومات المتنوعة، والمعارف الأساسية، والمبادئ والأسس العلمية المنهجية، والاتجاهات والمفاهيم الحديثة، والتي توصل إليها علماء الإدارة وممارسيها على أثر نتائج دراساتهم وأبحاثهم وتجاربهم المتعمقة في مجال الإدارة واتصالها بالسلوك البشري .

كما يبرز هذا الكتاب تجربة التطوير الإداري في سلطنة عمان ومراحلها المختلفة، وأهم السمات والخصائص التي يتميز بها النظام الإداري في عمان، مستعرضا العوامل التي ساعدت على نجاح هذة التجربة، وكانت سببا حقيقيا في تحقيق التنمية الإنسانية

في عمـان خلال هذا العهد الزاهر بقيادة حضـرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظـم ـ حفظه الله ورعاه ـ وشملت مختلف المجـالات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعيه والثقافية .

وقـد اجتهـد الباحـث في عرض مواضيـع هذا الكتاب، وفـق أسلوب منسـق ومشوّق وجـذّاب وبسيط؛ وتقديم محتوياته في صورة واقعية يسهـل تطبيقها على مستوى الفرد والمجتمـع ومختلـف المنظمات، وبطريقـة ميّسرة ومفيـدة. وروعـي في تصميم الكتاب المواءمـة بين الحديث والتقليـدي والإيجاز في الشرح وعرض الموضوعات، مع البعد ما أمكن عن التفصيلات والنظريات الإدارية، حتى يمكن للقارئ المبتدئ استيعابه بسهولة ويسـر. ومن أجل تحقيق الأهداف التي صمم لأجلهـا الكتاب، تم جعل هيكله يتكون من مقدمة وعشرة فصول وخاتمة للكتاب.

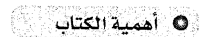
وإني إذ أقـدم بين يـدي القارئ الكريم هـذا الإصدار كمساهمـة في تعزيز أدبيات الإدارة المعاصرة، ورفد الثقافة الإدارية على أسس ومبادئ غير تقليدية، أتمنى أن يكون هـذا الجهد المتواضع قد حقق الغرض المطلوب . وأخيرا لا يسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساهم وتعاون معي بجهده لإخراج هذا الكتاب بهذه الصورة، سائلا الله العلي القدير التوفيق والسداد لما فيه الخير والصلاح .

صالح بن سليمان بن سالم الفارسي

ولاية قريات

في فبراير ٢٠١٠م

منهجية الكتاب



أهمية الكتاب

تتجلى أهمية هذا الكتاب في :

- التعريف بالإدارة ومراحل تطورها واتجاهاتها، وإلقاء الضوء على وظائفها وعملياتها الإدارية، وإبراز دورها المتعاظم في مختلف المنظمات، بأسلوب جديد وبصورة موجزة.
- يقدم شرحا مختصرا لبعض المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة، ومتطلبات تطبيقها على الواقع بطريقة سهلة وميّسرة.
- بين يدي الكتاب معارف ومفاهيم جديدة في الإدارة المعاصرة، أثبتت الدراسات والنتائج التطبيقية جدواها وفعّاليتها في تقدم التنمية البشرية والإنسانية، والارتقاء بمستوى الإنتاج وتحسين الأداء بكفاءة وفعالية.
- تسليط الضوء على الفكر الإداري في الإسلام، ومحاولة الإجابة على التساؤل الذي يراود الكثير من الناس. هل للإسلام منهج في الإدارة بمفهومها المعاصر ؟
- تحديد بعض المبادئ والأسس والافتراضات والقرائن التي قامت عليها الإدارة المعاصرة، وبيان أهميتها .
- يحاول هذا الكتاب الإجابة على التساؤل المطروح :هل الإدارة نتاجا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، أم هي محدثة لهذه التنمية؟
- التعرف على أسباب نجاح تجربة التطوير الإداري في سلطنة عمان، عبر قرون من الزمن، والتي توجت بفترتها الذهبية في ظل النهضة المباركة.

أهداف الكتاب

يسعى هذا الكتاب إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التركيز على أساسيات ومقومات الإدارة المعاصرة، وجوانب متقدمة في حقول المعرفة الإدارية .
- الدعوة إلى تطوير الممارسة الإدارية في مختلف المنظمات بصورة عصرية، والأخذ بالمفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة، بما يتوافق مع قيمنا ومبادئنا وتقاليدنا العربية والإسلامية الثابتة .
- تنمية القدرات والمهارات الفكرية والفنية والإنسانية لدى المستويات الإدارية المختلفة.
- التعرف على الإدارة من منظور إسلامي، وذلك من خلال استعراض أبرز نظريات الإدارة في الفكر الوضعي، ومحاولة إيجاد دلائل إسلامية تؤكد على تقدم الفكر الإسلامي في مجال الإدارة، في ضوء القرآن الكريم والسنة المطهرة، ومن خلال السيرة النبوية، وسيرة السلف الصالح والقادة العظام، والتي تمثل كنوزا معرفية وعلمية في مختلف المجالات .
- تسليط الضوء على تجربة التطوير الإداري في سلطنة عمان، والجهود التي بذلت في هذا الإطار عبر مراحل تاريخها القديم والحديث.
- عرض بعض الانجازات الإدارية التي تحققت في عصر النهضة المباركة في سلطنة عمان منذ عام ١٩٧٠م، وإبراز أهم السمات والخصائص التي يتميز بها النظام الإداري .

منهج الكتاب

- استخدام الأسلوب الوصفي والتحليلي، من خلال الاعتماد على المصادر والمراجع العلمية، والمشاهدات الشخصية، والمعرفة الذاتية، ذات الصلة بالمواضيع التي تناولها الكتاب .
- إتباع المنهج التاريخي، والتسلسل المنطقي لتاريخ الإدارة، وتطوراتها المتلاحقة والسريعة، وذلك بالاعتماد على الدراسة المكتبية للحصول على البيانات الوثائقية، والاستدلال بالبحوث والدراسات الميدانية التي أعدت من قبل في هذا الجانب .

خطة الكتاب

اقتضت طبيعة الكتاب تقسيمه إلى مقدمة، وعشرة فصول، وخاتمة، وقد تناولت فصول الكتاب المواضيع التالية :

الفصل الأول : التطور التاريخي للإدارة وأهميتها.

الفصل الثاني : الإدارة في الإسلام.

الفصل الثالث : وظائف الإدارة.

الفصل الرابع : الجوانب التنفيذية للإدارة (وظائف المنظمة) .

الفصل الخامس : اتجاهات ومفاهيم إدارية معاصرة.

الفصل السادس : التطور التاريخي للنظام الإداري في سلطنة عمان.

الفصل السابع : النظام الإداري في سلطنة عمان منذ انطلاقة النهضة الحديثة عام ١٩٧٠م .

الفصل الثامن : الإدارة المحلية وتطبيقاتها في سلطنة عمان .

الفصل التاسع : نظام وأساليب التخطيط في سلطنة عمان.

الفصل العاشر : ومضات إدارية من النطق السامي لجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم .

المعنيون بهذا الكتاب

هـذا الكتاب موجه لكافـة أطراف العمليـة الإدارية، وللطلبـة الدارسين في مختلف مراحلهم الدراسية، وللباحثين، وللأكاديميين، وللمهنيين، وللمثقفين، وللقادة في مختلف مستوياتهـم ومسمياتهم الإدارية، وفي منظمـات عامة أم خاصة أو في منظمات المجتمع المدني، ومهما كانت أهدافها وأغراضها. آملين أن يجدوا فيه ضالتهم ويحقق لهم قيمة مضافة لمعارفهم، بما يفيدهم لبناء آفاق جديدة لمستقبل مشرق .

المصادر والمراجع

بـذل المؤلف قصارى جهده، في الاستعانة بالعديد مـن المصادر والمراجع الأساسية، جامعـا بين المصـادر القديمة والمراجع الحديثة . بالإضافـة إلى الاستفادة من مخزون المعرفة الذاتية، و الخبرة المتراكمة، والتجربة المباشرة للمؤلف في مجال العمل الإداري التـي تتجـاوز ٢٩ عامـا، وفي وظائف مختلفة. وكذلـك مساهماتـه الإدارية في عدد من مؤسسـات المجتمـع المدني، وجهـوده المتواضعة في خدمة المجتمع وطلـب المعرفة، والتي شكلـت جميعهـا مرجعا معرفيا لهـذا الإصدار، ومن بـين أهم المصـادر والمراجع التي اعتمد عليها الباحث :

١- القـرآن الكريم، والسنة النبوية للرسـول عليه الصلاة والسلام وسيرته العطرة، وسـيرة صحابتـه الميامين، والخلفـاء الراشدين، وقـادة الإصـلاح في الإسلام، وبعض كتب التفاسير . تلك هي أهم المصـادر التـي اعتمدت عليها، خاصة فيما يتعلق بالمنهج الإسلامي في مجال إدارة الدولة الإسلامية ومؤسساتها، ومجتمعها المدني .

٢- موسوعـة الحديـث الشريـف (الكتـب الستـة)، دار السـلام للنشـر والتوزيـع، الرياض.

٣- مصادر ومراجع تناولت الإدارة من جوانب مختلفة، ومن أهمها :

- وزارة الاعـلام : خطب وكلمات حضرة صاحـب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم، مسقط، ٢٠٠١م .

- وزارة الاعلام :عمان في التاريخ .
- تقرير التنمية البشرية في سلطنة عمان (التقرير الأول)، مسقط، ٢٠٠٣م.
- د / احمد بن عبد الرحمن الشميمري، د / عبد الرحمن بن احمد هيجان، د / بشرى بنت بدير المرسى غنام : مبادئ إدارة الأعمال (الأساسيات والاتجاهات الحديثة)، الطبعة الثالثة، العبيكان، ٢٠٠٦م.
- الدكتورة / أمة اللطيف بنت شرف بن محسن شيبان : دليل تنظيم الجهاز الإداري للدولة بسلطنة عمان، معهد الإدارة العامة، مسقط، ٢٠٠٨م .
- السيد / حمد بن سيف بن محمد البوسعيدي : الموجز المفيد نبذ من تاريخ البوسعيد، الطبعة الثانية، مسقط، ١٩٩٥م .
- الدكتور / راجح عبد الحميد الكردي، الدكتور / ماجد محمد أبو رخيّه : السيرة النبوية، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مسقط، ١٩٩٨م .
- الدكتورة / راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م .
- روبرت جيران لاندن : عمان منذ ١٨٥٦ مسيرا ومصيرا، ترجمة محمد أمين عبدالله، وزارة التراث القومي والثقافة، الطبعة الرابعة، ١٩٨٩م.
- الدكتور / سالم بن سلمان الشكيلي : الشورى في سلطنة عمان بين الفكرين الإسلامي والوضعي (دراسة مقارنة)، الأجيال، مسقط، ٢٠٠٩م .
- الأستاذ / سعود بن سالم العنسي : كتاب استراتيجية التنمية في عمان، ١٩٩٤م، وكتاب التنمية الاجتماعية والاقتصادية والخدمات العامة .
- الشيخ / عبدالله بن حميد السالمي : شرح الجامع الصحيح، مكتبة الإمام نور الدين السالمي، ٢٠٠٤م .
- الشيخ / عبدالله بن حميد السالمي : تحفة الأعيان بسيرة أهل عمان، مكتبة الاستقامة، مسقط، ١٩٩٧م .

- الأستاذ / عبدالله بن محمد الطائي : تاريخ عمان السياسي، مكتبة الربيعان للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠٠٨م .
- المغربـي، د / كامل محمد : الإدارة أصالة المبـادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٧م.
- معالي / محمد بن الزبير، فنسنت ماكبرايرتي : عمان حضارة عريقة (دولة حديثة نحو اقتصاد مبني على المعرفة والخدمات)، باز، مؤسسة بيت الزبير، مسقط، ٢٠٠٣م .
- القريوتي، د / محمد قاسم : مقدمة في الإدارة العامة، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م .
- الدكتــور/ موســى جعفر بن حسن : تطـور القانــون الإداري العماني، الطبعة الثانية .
- الدكتور/ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م .
- إصدارات خطط التنمية الخمسية في سلطنة عمان .
- إصدارات وزارة الشؤون القانونية (مجلدات القوانين النافذة، ودليل القوانين العمانية) .
- موقــع وزارة الإعــلام الالكــتروني، وموقع وزارة الشــؤون القانونيــة، والمواقع الالكترونية لبعض الوزارات والهيئات الحكومية في سلطنة عمان .
- القرآن الكريم www.altafsir.com
- الدرر السنية www.dorar.net
- الإسلام www.al-islam.com/arb

ملخص المحتويات

الفصل الأول :

تناول الفصل الأول من هذا الكتاب موضوع التطور التاريخي للإدارة وأهميتها. فقد أكدت الدراسات أن الإدارة بمفهومها العام مرتبطة بوجود الإنسان على هذه الأرض منذ نشأته، وهي سلوك يومي لتحقيق أهدافه وغاياته، سواء كان ذلك داخل نظام الأسرة أو العمل أو أي نظام آخر في المجتمع البشري، والذي يتطلب تضافر الجهود والتعاون بين الأفراد للوصول للأهداف المنشودة، اعتمادا على نظام قيمي صحيح، واستفادة قصوى من الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

وقد شهدت الإدارة عبر الحقب الزمنية الغابرة تطورا نوعيا في الممارسة والأداء، وفقا لمتطلبات الحياة وتطور الفكر البشري، وقد وضع العديد من الأكاديميين، والعلماء، والمفكرين، والممارسين ضمن اجتهاداتهم تعريفات مختلفة للإدارة، وفقا لقناعة كل منهم لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها. وقد استخلص الباحث تعريفا للإدارة (هي نشاط مستمر يقوم به أفراد يتميزون بمهارات فكرية، وفنية، وإنسانية، وقدرات معرفية تمكنهم من تحقيق غاية المنظمة، وأهدافها بكفاءة وفعالية) .

وترتبط الإدارة في تنفيذ وإنجاز الأعمال بتضافر وتعاون جميع أفراد المنظمة مهما كان نشاطها أو نوعها وصولا لتحقيق الهدف المطلوب، وذلك من خلال القيام بعدة وظائف وعمليات إدارية تشمل : التخطيط، التنظيم، التوظيف، التنسيق، التوجيه، الرقابة، إدارة التغيير . وتتحمل الإدارة مسؤولية ضمان استمرارية نشاط المنظمة وتطوره، بالإضافة إلى المسؤولية الاجتماعية تجاه المجتمع وتقدمه . وتمثل عملية اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة ركيزة أساسية للوظائف الإدارية، وجوهر القيادة الإدارية في مختلف المنظمات ومواقع العمل، وأكثرها تأثيرا في حياة الدول والأفراد والتنظيمات الإدارية، ولاتخاذ القرارات خطوات علمية ومنهجية تناولها هذا الفصل . كما تم تعريف الفعالية والكفاءة بأنها أداء الأعمال الصحيحة بطريقة صحيحة، والتي تمثل أهداف أساسية لنجاح الإدارة، فكلما زادت الكفاءة والفعالية كلما كانت هناك إدارة ناجحة .

كما أكد الفصل الأول على أنّ الإدارة هي : علم، وفن، وأصبحت مهنة وتخصص قائم بذاته، ولها مستويات ثلاث وهي : الإدارة العليا، والإدارة الوسطى، والإدارة الإشرافية. وتعمل الإدارة في مجالات مختلفة مثل : الإدارة العامة، والإدارة الدولية، وإدارة منظمات المجتمع المدني، وإدارة الأعمال، وجميعها تعمل وفق عوامل ومبادئ إدارية واحدة، وتحديات مشتركة في ممارسة العملية الإدارية والوظائف التي تقوم بها الإدارة، وتتفق في تحقيق التنمية المستدامة، والارتقاء بالإنسان، وخدمة المجتمع، وإشباع حاجاته، ويتمثل الاختلاف الرئيسي لمجالات الإدارة في طبيعة الأهداف ومجالات العمل.

وقدم الفصل الأول أيضا إطلالة تاريخية في تطور الفكر الإداري من خلال جهود الحضارات القديمة وإنجازاتها الحضارية وتطورها في الممارسة الإدارية، مثل حضارة بلاد ما بين النهرين، والحضارة الفرعونية، والحضارة اليمنية، والحضارية العمانية، بالإضافة إلى حضارات الصين، واليونان، والحضارة الرومانية . كما ركز الفصل الأول على مجهودات وإنجازات المدارس الإدارية في الفكر الإداري الحديث، والتي من بينها: المدرسة الكلاسيكية، والمدرسة السلوكية، والمدرسة الكمية، ومدرسة النظم، والمدرسة الموقفية.

الفصل الثاني :

تناول هذا الفصل موضوع الإدارة في الإسلام، وحاول الإجابة على السؤال الذي يراود الكثير من الناس، هل للإسلام منهج في الإدارة بمفهومها المعاصر؟ حيث تم تسليط الضوء على التقدم الفكري للإسلام في مجال الإدارة، وإنجازات الحضارة الإسلامية منذ بعثة الرسول عليه الصلاة والسلام، والتي استمدت أسسها من القرآن الكريم وسنة الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم، وسيرة الصحابة الميامين، والخلفاء الراشدين ومن تبعهم من القادة العظماء، الذين استطاعوا بفضل جهودهم وتمسكهم بشرع الله، وبقيمهم الإنسانية تأسيس نظام إداري متكامل يقوم على قواعد راسخة،

قوامها العدل، والأمانة، والرحمة، والإحسان، والمساواة، والحرية، والتسامح، والتعامل الإنساني مع الآخرين، والأخذ بمبدأ الشورى، والإصلاح، وحب العمل، واحترام كرامة الإنسان، والتعاون والمشاركة في إدارة الدولة والمجتمع.

وبذلك فقد أثبت الإسلام أنّ له الريادة والسبق في قيادة الناس إلى الطريق الصحيح، وتؤكد الوقائع التاريخية والمعاصرة إنّ النظام الإسلامي السياسي، والاجتماعي والاقتصادي هو من أهم وأنجح الأنظمة قدرة على إسعاد البشرية عند تطبيق مبادئه العامة وقواعده الكلية، كما نص عليها شرع الله في كتابه العزيز وسنة نبيه الكريم الثابتة، واجتهادات العلماء والمفكرين في مجال المعرفة الإنسانية لما يستجد من وقائع، وبما يلبي حاجات ومتطلبات عصرهم، وبيئتهم، ويتماشى مع تطور الحياة وتداعياتها المتسارعة.

الفصل الثالث :

تطرق هذا الفصل إلى أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة، وهي : التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، وإدارة التغيير. فقد تم تعريف التخطيط وأنواعه وبيان أهميته في حياة الفرد والمنظمات والدول لضمان تحقيق الأهداف والغايات، وتم تقديم شرحا مختصرا حول دعائم ومراحل وخطوات التخطيط الأساسية. وتطرق هذا الفصل للتنظيم، على أنه نشاط مستمر وعنصر رئيسي من عناصر الإدارة يساعد على ترتيب وتوضيح الأنشطة في مختلف التقسيمات الإدارية، ويحدد العلاقات الرسمية بين القائمين على تلك الأنشطة، ويعمل على إيجاد استخدامات منظمة للطاقات البشرية والموارد والإمكانات المادية لدى المنظمة، وذلك من خلال تجميع تلك الأنشطة المتجانسة والموارد في وحدات أو تقسيمات إدارية تتمثل في الإدارات والأقسام، لتتكامل مع بعضها بما يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة وتحسين الأداء. كما تم توضيح متطلبات التنظيم الجيد وفاعليته، ومكونات الهيكل التنظيمي وأنواع الخرائط التنظيمية، بالإضافة إلى التعريف بالتنظيم الرسمي وأهميته، وايجابيات وسلبيات التنظيم الغير رسمي.

وتطـرق الفصـل الثالـث إلى وظيفـة التوظيـف التي تسهـم بفعاليـة في استقطاب الكفاءات التي تلبي احتياجات المنظمة وفق أنشطتها وتوجهاتها المستقبلية . وتناول هذا الفصل أيضا وظيفة التنسيق، وهي من الوظائف المهمة التي يجب أن يمارسها أي قائد إداري، وتتطلـب عمل جماعي لتحقيـق التكامل والتوازن بين أنشطـة التنظيم الإداري. وفيمـا يتعلـق بوظيفة التوجيه، فقـد تم التوضيح إلى أن هذه الوظيفـة ترتبط بالتعامل مع العنصر البشري الـذي يمثل المحرك الأساسي لأنشطة المنظمة وصناعة مستقبلها، ويتطلـب إدارته مزيجا مـن المشاعر الإيجابية وأخلاقيات التعامـل الشخصية والمعرفة العلمية. كما تم الإشارة إلى أدوات التوجيه مثل الدافعية والحوافز والقيادة والاتصال، ومـا تشكله من أهمية كبيرة وتأثـير مباشر على شخصية الفـرد، ونمط السلوك الذي يتبعه في أدائه لعمله .

وتنـاول هـذا الفصـل موضوع الرقابـة ومهمتها في التحقـق من أن النتائـج والأداء يتـم على النحـو الذي حددته الأهـداف والمعايير ووفق الخطط الموضوعـة، مع التأكيد علـى أهمية الرقابة الذاتية للفرد، والتي تـلازم الإنسان طوال حياته من خلال علاقته بخالقه، وهي جزء أصيل من القيم والمبادئ الإنسانية، وأوضح هذا الفصل أيضا أشكال الرقابة ومراحلها المختلفة. كمـا تطرق هذا الفصل إلى وظيفة إدارة التغيير والإصلاح الإداري كإحـدى الوظائف التي تهتم بها الإدارة المعاصرة، حيث يعتبر التغيير سمة من سمـات العصر وسنة من سنن الكـون، ومطلبا أفرضته التطـورات السريعة والمتلاحقة في المجـالات الاقتصاديـة والاجتماعية والسياسيـة والثقافية والتقنيـة، والتي تجاوزت تأثيراتها إلى العالمية.

الفصل الرابع :

تناول هذا الفصل الجوانب التنفيذية للإدارة ووظائف المنظمة، ففي بداية الفصل تم التطرق إلى إدارة وتنمية الموارد البشرية، وأهميتها في المنظمات المعاصرة، لكون الموارد البشرية تشكل رأس المال الفكـري والاجتماعي والسياسي والثقافي (رأس المال المجتمعي)

وتعتبر ركيزة أساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، والوصول إلى الأهداف والغايات المخطط لها، كما تلعب القوى العاملة دورا محوريا في العملية الإنتاجية، وتسهم إدارة الموارد البشرية في إدارة رأس المال الفكري أو الإنساني، وإدارة الإمكانيات الفكرية لديها، وفق رؤية استراتيجية تتمثل في : الاختيار، والتعيين، والتدريب، والتنمية، والتطوير، وتقييم الأداء، وإدارة أنظمة الأجور والحوافز، وغيرها من الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، في ظل المتغيرات الاقتصادية والثقافية والتحول الفكري نحو الإنسان، والنظرة الجديدة لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري، الذي يمثل المورد الحقيقي لأي منظمة، ويضمن تطورها وتقدمها واستمراريتها، ومصدر رئيسي للوصول إلى تحقيق أهدافها ونموها، وميزة تنافسية في مجالها .

كما تناول الفصل الرابع إدارة التسويق، وبيّن أن التسويق يشمل : مجموعة من الأنشطة المتكاملة والمستمرة التي تعمل على معرفة احتياجات ورغبات العملاء للسلع والخدمات والأفكار، التي تشبع رغباتهم وتعمل المنظمة على توفيرها في الوقت والمكان المناسب، وبما يلبي توقعات العملاء، ويحقق أهداف المنظمة ومتطلبات ومصلحة المجتمع . ولا يقتصر نشاط التسويق على المشروعات الاقتصادية الهادفة للربح فقط، وإنما هو حقل واسع يغطي مجالات أكبر من ذلك، فهو يؤدي دورا حيويا للأفراد بما يسمى تسويق الذات، ونشاطا مهما لمنظمات المجتمع المدني بمختلف أنواعها وتوجهاتها، كما يعد مطلبا مهما في تسويق الخدمات التي تقدمها المنظمات الحكومية للوصول إلى تحقيق أهدافها ورسالتها، والتعرف على تطلعات المواطنين واحتياجاتهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

ويشكل التسويق أهمية كبيرة على المستوى القومي والوطني للمجتمع تحقيقا للأهداف الوطنية والسياسات العامة، ويلعب دورا جوهريا في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، ويسهم بفعالية في توجيه الاستثمار القومي وتخطيط سياسة التجارة الخارجية، والتعريف بالمقومات السياحية والثقافية والتاريخية للدولة، ومكانتها السياسية على مستوى العالم. كما تطرق هذا الفصل إلى عناصر المزيج التسويقي، وإلى بعض المفاهيم

والاتجاهات المعاصر في مجال التسويق من بينها : المفهوم الاجتماعي للتسويق، والتسويق الابتكاري أو الإبداعي، والتسويق الالكتروني، والتسويق الأخضر، والتسويق بالعلاقات، كما تم إعطاء نبذة مختصرة عن التسويق السياسي والانتخابي كمفهوم معاصر واتجاه متنامي نحو تطبيق الديمقراطية والمشاركة في إدارة الدولة والمجتمع .

وتناول الفصل الرابع أيضا إدارة الإنتاج والعمليات، وقدم شرحا مختصرا للأدوار التي تقوم بها هذه الإدارة وتأثيرها المباشر في حسن إدارة واستخدام الموارد وتحقيق الجودة المطلوبة . كما تم التطرق إلى الإدارة المالية ووظائفها المختلفة، والتي تتركز في عملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتقبة إلى ومن المنظمة، بالإضافة إلى مسؤوليتها عن التخطيط لعمليات التمويل والاستثمار وإدارة رأس المال، والعمل على تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين وملاك المشروع، وتعظيم القيمة السوقية للأسهم، وتحقيق أقصى معدلات للعائد على الاستثمارات، وإدارة المخاطرة .

كما تناول الفصل الرابع وظائف إدارة المشتريات والمخازن والتي يتمثل هدفها العام في ضمان وتوفير احتياجات المنظمة من مواد ومهمات ومعدات وخدمات بالجودة المناسبة، والكمية المناسبة، وبالسعر المناسب، وفي الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب. فهذه الإدارة توصف كمفتاح لكفاءة وفعالية أي منظمة، وتسهم مساهمة كبيرة في تحقيق الأهداف النهائية .

ونظرا لما تمثله إدارة نظم المعلومات من أهمية تناول هذا الفصل المهام التي يجب أن تقوم بها هذه الإدارة، فقد أصبحت نظم المعلومات مطلبا مهما على مستوى الدولة والمنظمات الحكومية والاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني، في ظل معطيات وظروف العصر دائمة التغير، ونتيجة للتحديات المتجددة التي تواجهها المنظمات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية، التي تتميز بالتغير وعدم الاستقرار، بالإضافة إلى الاتجاه المعاصر نحو العولمة وعالمية الأسواق، وتحقيق مجتمع المعرفة، والتحول إلى اقتصاد الابتكار، وتحول الكثير من الاقتصاديات العالمية إلى اقتصاد خدمي مبني على المعرفة والمعلومات.

كما قدم الفصل الرابع نبذة مهمة عن الدور الذي تقوم به إدارة العلاقات العامة في تعريف الجمهور الخارجي (العملاء) والجمهور الداخلي (الموظفين) بسياسات وأهداف المنظمة سعيا لكسب ثقتهم، وتنمية إيمان الجمهور برسالة المنظمة، ورصد وتحليل ردود الفعل للجماهير واتجاهات الرأي العام، والعمل على حماية المنظمة من الأخبار المضللة والإشاعات المغرضة ومواجهة الأزمات ومساعدة الإدارة على تجاوزها، واستخدام وسائل وقنوات وأساليب الاتصال المناسبة لتحقيق أهداف المنظمة في إبراز أنشطتها وخدماتها وسياساتها بصدق وأمانة وشفافية . وقد أصبحت إدارة العلاقات العامة تلعب دورا مهما أيضا في إدارة التغيير وتهيئة الجماهير لذلك، خاصة في ظل الاهتمام المتزايد بعملية إشراك المواطن في اتخاذ القرارات، وسن التشريعات، والتدرج المنطقي في تفعيل القوى الفاعلة في المجتمع (الحكومة، القطاع الخاص، القطاع الأهلي) والاعتماد عليها كشريك أساسي في تحقيق التنمية الإنسانية .

الفصل الخامس :

سعى هذا الفصل إلى التعريف بأهم الاتجاهات والمفاهيم الإدارية المعاصرة، والتي أثبتت التجارب والتطبيقات فعاليتها في الإدارة الإنسانية. في بداية الفصل تم تناول الإدارة بالأهداف، وهي التي تركز على إشراك المرؤوسين كل في موقعه في صنع الأهداف والنتائج المتوقعة للمنظمة ككل، وكذلك على مستوى الوحدات التنظيمية بما يتوافق مع الأهداف العامة، وإشراكهم في تحديد معايير الأداء المبنية على الأهداف والخطة الموضوعة، وتوزيع العمل فيما بينهم، ومنحهم الثقة والتمكين والصلاحيات في اتخاذ القرارات للوصول إلى الأهداف التي تم الاتفاق عليها .

كما تطرق الفصل الخامس إلى التمكين في الإدارة، وهو مفهوم معاصر من حيث الانتشار والتدوين، وهو قبل كل شيء مفهوم إسلامي، وقد أخذت به الكثير من الأدبيات الإدارية في الكثير من الدول المتقدمة، وأثبت أهميته وفعاليته في الارتقاء بالعنصر البشري في المنظمة إلى مستويات متقدمة تتسم بالتعاون وروح الفريق وغرس

الثقة بالنفس، وتشجع على الابتكار والإبداع والتفكير الايجابي والمبادرة في التطوير والتجديد، بالإضافة إلى تحقيق الإنتماء والولاء للمنظمة والرضا الوظيفي وزيادة الإنتاجية، والمشاركة الفاعلة تجاه تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة للتفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد .

وقدم هذا الفصل مفهوم الإدارة بالمشاركة كإحدى الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، وقد حث عليها الدين الإسلامي قبل النظريات الإدارية الحديثة، ويتجسد ذلك في أهمية الشورى وحرية الرأي والفكر والمشاركة في الشأن العام . وتعتبر مشاركة الأفراد العاملين في المنظمة في جميع مراحل العمل، وفي اتخاذ القرارات تفاعل إيجابي واستخدام أمثل لقدرات ومهارات العاملين، ويشعرهم بالمسؤولية نحو تحقيق الأهداف وفق المعايير المطلوبة.

وتناول هذا الفصل أيضا الإدارة بالمعرفة في ظل التغيير المتسارع في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، لما تشكله المعرفة من أهمية في الحياة الحديثة، التي تشهد نموا سريعا في المعلومات والمعارف، وتقدما في وسائل الاتصال المختلفة، حتى أصبحت المكون الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر، ويما يعرف بالاقتصاد العالمي الجديد، وباقتصاد المعرفة، الذي يركز على رأس المال الفكري والأهمية التي تشكلها القدرات البشرية في صنع المستقبل، وتحقيق الأهداف، وخلق قيمة مضافة، وما تمثله تلك الامكانيات البشرية كإحدى أهم عناصر الإنتاج، كمورد مهم لأي منظمة، ومصدر حقيقي للثروة.

وتطرق الفصل الخامس أيضا إلى الإدارة بالتجوال التي تعتبر فلسفة إدارية لها تأثير نفسي وإنساني على العاملين، وهم يرون رئيسهم يتجول بينهم ويشد على أمرهم ويشجعهم ويحفزهم على المزيد من الجهد والعطاء ويعيش الواقع في معالجة الأمور، وتطبيق هذا الأسلوب من الإدارة ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب، بل بهدف بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، مما يجعلهم يشعرون باهتمام القيادة بهم وبما ينجزونه من أعمال.

وتطرق الفصل الخامس أيضا إلى إدارة الجودة الشاملة وبيّن الاهتمام المتزايد في تطبيقها في مختلف المنظمات، مما جعلها فلسفة إدارية لأية مؤسسة تهدف إلى تحقيق أداء متميز وميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار، وتقديم منتج يتميز بجودة عالية ومنافس قوي في ظل المتغيرات البيئية السريعة والتنافس الكبير في تقديم السلع والخدمات.

وأوضح الفصل الخامس التجربة اليابانية في مجال الإدارة وتطبيقات حلقات الجودة، وسر تفوقها الاقتصادي الذي يكمن في أسلوب الإدارة وتفاعله وارتباطه بآثار العوامل الجغرافية والانتماء إلى الأرض والتاريخ والقيم والعادات للمجتمع الياباني، واهتمامها بالاستثمار في الموارد البشرية وتوفير فرص التعليم والتدريب، على الرغم من النقص والندرة الذي تعانيه في توفر الموارد الطبيعية، بالإضافة إلى خروجها من الحرب العالمية الثانية باقتصاد مخرب ومنهار بعد أن تم تدمير معظم مصانعها وأدوات إنتاجها، فقد خرجت اليابان بعد تلك الظروف باقتصاد قوي ومنافس على مستوى العالم المتحضر.

وتناول الفصل الخامس الإدارة العامة المتجددة (الحكمانية)، وهو مصطلح جديد ضمن التوجهات الحديثة في الإدارة العامة، وإدارة شئون المجتمع والدولة، والذي يقوم على تكامل أدوار كل من الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، والعمل كشركاء في تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. وبيّن الفصل الخامس الاتجاهات المعاصرة فيما يتعلق بإدارة مؤسسات المجتمع المدني، الذي أصبح دوره يتنامى في خدمة المجتمع وكشريك فاعل في التنمية. كما تطرق هذا الفصل إلى الإدارة الالكترونية، التي أصبحت من أهم العوامل الأساسية في تسهيل نشاطات وإجراءات الإدارة، وأسهمت في إحداث نقلة نوعية في تطور المجتمعات وتقدم الشعوب والنمو المتسارع لمنظمات الأعمال.
كما أهتم الفصل الخامس بموضوع الإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، والتي أصبحت تشكل أهمية كبيرة في رفد الاقتصاد الوطني ونموه، وإحدى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

الفصل السادس :

تنــاول هــذا الفصل تطور النظام الإداري في سلطنة عمــان، وقدم في البداية مدخل تاريخي عن السلطنة، مبينــا أهم الملامح التاريخية لتطور النظام الإداري عبر التاريخ القديم والحديـث، وإسهامه في تقدم الحضارة الإنسانية، حيـث يعتبر النظام الإداري في عمــان من بين أعرق الأنظمة العربية في العالم العربي والإسلامي، وقد أخذ بمبادئ إداريــة متقدمــة أسهمت في تحقيق العديد من الإنجــازات الحضارية في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعسكرية، وتفاعلت منذ القدم مع مراكز الحضارة في العالم القديم، وحققت الاستقرار السياسي والاجتماعي والاقتصادي على الصعيدين الداخلي والإقليمي والدولي .

كمــا أسهم الفكر العماني في تكوين وتأسيس النظام السياسي للدولة ونظام الحكم والأطر القانونية للممارسة الإدارية، وتوزيع السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، والتي تقوم وتعتمد على قواعد راسخة مستمدة من مبادئ وقيم وتقاليد المجتمع العريقة والثابتة، وترتكــز على مبادئ العدالة والشورى والمساواة والاعتدال والتسامح والسلام، مــع الأخذ بمعطيات العصــر بما يتناسب مــع خصوصية المجتمع العمــاني واحتياجاته الحالية والمستقبلية وواقعه المعاش .

ويوضح هذا الفصــل بصورة مختصرة لتطور النظام الإداري في عمان عبر الحقب الزمنية المتلاحقة على امتداد التاريخ، والمنهجية المتبعة في إدارة مؤسسات الدولة، والتي تركــز في أغلبها على تطبيق اللامركزية في ممارسة الوظيفة الإدارية للدولة في جانبها الخدمــي، وتوزيعهــا بين السلطــة المركزيــة والإدارات المحلية في المناطــق والمحافظات والولايــات، وقــد أكد هذا النهج تقدم الفكــر الإداري لدى العمانيــين وتطبيقهم لمبادئ وأساليــب إدارية متطورة في نظام إدارة الدولــة والمجتمع وذلك منذ قرون عديدة . كما أبــرز هــذا الفصل الإنجازات التــي تحققت في تطور النظــام الإداري خلال الفترة من ١٧٤٤م – ١٩٧٠م والجهــود التــي بذلــت في إطار تطور الدولــة والمجتمع وفق معطيات وظروف تلك الفترة، وما صاحبها من تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية .

الفصل السابع :

تناول هذا الفصل الفترة الذهبية لتاريخ السلطنة، وتطور النظام الإداري في سلطنة عمان منذ انطلاقة النهضة الحديثة عام ١٩٧٠م بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه- الذي هيأ كافة الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لانطلاق التنمية الحديثة من أجل الإنسان العماني الذي هو أداتها وصانعها، وقد تميز عهده بالإنجازات العظام، وتحقيق تنمية شاملة ومستدامة هدفها البناء والإنجاز، وغايتها تحقيق تنمية بشرية متنامية، وتوفير حياة كريمة للمواطن العماني يتمتع بكامل حقوقه،

وذلك من خلال خدمات متكاملة في مجالات التعليم والرعاية الصحية، وتوفير الخدمات الاجتماعية والثقافية وغيرها من الخدمات الأساسية التي غطت كافة ربوع السلطنة، وقد صاحبها تنمية اقتصادية سريعة وثابتة، ونقلة نوعية في تطوير وتنظيم وتقدم ونمو الجهاز الإداري للدولة، باعتباره ركيزة أساسية للتنمية، والذي شهد مراحل من التغيير المتكامل في التشكيل، والتطوير المستمر في معايير وإدارة الأداء، وتفاعل مع الظروف المتغيرة للمجتمع والاتجاهات العامة للدولة، وفق خطوات مدروسة وتدرج منطقي وعقلاني، وبما يتوافق مع طبيعة وتطور المجتمع وثوابته الراسخة .

كما بيّن هذا الفصل بصورة مختصرة مراحل تطور الجهاز الإداري في السلطنة ومنجزاته الحضارية والإنسانية، فالمرحلة الأولى تشمل الفترة من عام ١٩٧٠م إلى عام ١٩٧٤م والتي يمكن أن نطلق عليها مرحلة التأسيس والتكوين لبناء الدولة العصرية، والتي صاحبها التسريع في تكوين البنية التحتية للتنمية، وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين، والتي حرموا منها قبل بداية النهضة مثل خدمات التعليم والصحة والكهرباء والمياه والمواصلات، دون الاعتماد على منهجية تخطيطية .

أما المرحلة الثانية فإنها تتمثل في الفترة التي تلت صدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة عام ١٩٧٥م، وما صاحبها من تطوير وتحديث في مختلف أجهزة الدولة،

والبدء في استخدام أساليب التخطيط المنهجي والعلمي لبرامج ومشاريع الاستراتيجية الوطنية للتنمية البشرية والإنسانية الشاملة والمستدامة . كما تبدأ المرحلة الثالثة مع صدور النظام الأساسي للدولة عام ١٩٩٦م، وبصدوره تدخل سلطنة عمان نقلة نوعية جديدة ضمن فلسفتها في بناء الدولة الحديثة، التي ترتكز على العمل المؤسسي وسيادة القانون .

ونتعرف من خلال هذا الفصل على مكونات النظام الإداري في السلطنة، والتي تعمل وتتكامل وتتفاعل وتنسق فيما بينها وصولا إلى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف وغايات الحكومة في التنمية والتطوير وبناء المجتمع وخدمة الوطن ومواطنيه، وإرساء دعائم الدولة العصرية ودولة القانون والمؤسسات . كما يتطرق الفصل السابع إلى الاهتمامات المبذولة بشأن تقنية المعلومات وتطبيق الإدارة الالكترونية في سلطنة عمان، ضمن الاستراتيجية الوطنية لبناء مجتمع عمان الرقمي، ولتوفير خدمات الحكومة الالكترونية لكافة القطاعات بالسلطنة، وإرساء الدعائم الأساسية لتوجهات السلطنة نحو اقتصاد مستدام مبني على المعرفة . ولأهمية الدور الذي تلعبه منظمات المجتمع المدني في حياتنا المعاصرة، فقد تم التطرق في هذا الفصل الى تطور إدارة منظمات المجتمع المدني في السلطنة. كما أبرز هذا الفصل الجهود التي قامت بها السلطنة تجاه دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة.

الفصل الثامن :

تناول هذا الفصل موضوع الإدارة المحلية وتطبيقاتها في سلطنة عمان . ففي بداية الفصل تم توضيح العمق التاريخي للإدارة المحلية في السلطنة ومستوياتها ، فقد طبقت سلطنة عمان نظام الإدارة المحلية بأسلوب يتفق مع منهجها الإداري المتطور، والمستمد من واقع واحتياجات مجتمعها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتراثها العريق . وقد عرفت سلطنة عمان نظام المحافظات والولايات منذ القدم، وشهد هذا النظام تطورا متلاحقا عبر مراحل التاريخ العماني، وتطور المجتمع وتقدمه في مختلف

مجالات الحياة، كما أنه عكس صورة من تطور الإدارة المحلية في السلطنة، وتطبيق اللامركزية الإدارية التي تقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين السلطة المركزية والأجهزة الإدارية التابعة لها في المحافظات والمناطق والولايات .

ويتميز نظام الولايات بأنه ينسجم مع ظروف المجتمع العماني وعاداته وتقاليده، ويتناسب مع الخصائص الجغرافية للسلطنة من حيث اتساع الرقعة الجغرافية والتوزيع السكاني، ولهذا تم تقسيم السلطنة إلى عدد من المحافظات والمناطق، تضم كل منها مجموعة من الولايات، والتي لا تتمتع بالشخصية المعنوية، بل هي امتداد طبيعي للسلطة المركزية. وفي عهد النهضة المباركة عام ١٩٧٠م، وفي ظل الملامح المميزة للدولة العصرية عملت السلطنة في المحافظة على هذا التراث الإداري، وأكسبته نوعا من التطوير والتحديث والتنظيم، وذلك من حيث عددها ومهامها وإمكانياتها ونوعية الخدمات المقدمة منها. ويتكون التنظيم الإداري في سلطنة عمان من المستويات التالية:-

١- مستوى مركزي يتمثل في الوزارات، والهيئات والمؤسسات العامة، وأية وحدات تنفيذية للجهاز الإداري للدولة .

٢- إدارات إقليمية ذات طابع خدمي (بمستوى مديريات عامة أو دوائر) وهي كفروع للإدارة المركزية موزعة في مناطق ومحافظات وولايات السلطنة وفق التقسيم الإداري للدولة، تقدم خدماتها للمواطنين وفق إجراءات سهلة وميسرة، وتحت إشراف وتوجيه مباشر من قبل الإدارة المركزية، وضمن صلاحيات محددة وفقا لطبيعة وأهمية الخدمات المقدمة .

٣- نظام المحافظات والولايات، وهو لا زال يحافظ على خصوصيته العمانية وطابعه الإسلامي منذ القدم، وبموجب هذا النظام تم تقسيم السلطنة جغرافيا إلى عدة مناطق ومحافظات، وتضم كل منطقة أو محافظة عدة ولايات، ولكل ولاية والٍ يتم تعيينه، وتشمل كل ولاية على مركز للمدينة وعدة أحياء وقرى وحارات وحلل، ويعين فيها شيوخ ورشداء من المجتمع المحلي. ويتم إنشاء المحافظات والولايات في عمان

بموجب مرسوم سلطاني، كما يتم تعيين المحافظين بمراسيم سلطانية، وكذلك يعين نائب المحافظ في كل من محافظتي مسقط وظفار، بينما يعين الولاة ونوابهم في الولايات بموجب قرار وزاري من وزير الداخلية، ما عدى الولايات التابعة لمحافظتي مسقط وظفار، فيتم تعيين الولاة ونوابهم بقرارات تصدر من المحافظ المختص، أما الشيوخ والرشداء فيتم تعيينهم من قبل وزارة الداخلية، ما عدى ولايات محافظتي مسقط وظفار فيرجع الأمر إلى المحافظة المختصة.

٤- نظام البلديات وله عدة مستويات، بلديات بمستوى وحده إدارية تتمتع بصفة اعتبارية، وباستقلال إداري ومالي تنشأ بموجب مراسيم سلطانية، وذلك لاعتبارات تنموية وجغرافية واقتصادية وتاريخية، مثل بلدية مسقط وبلدية ظفار ومكتب تطوير صحار، وتعمل كل منها وفق أحكام القوانين واللوائح المنظمة لبنائها التنظيمي، وبلديات أخرى بمستوى دوائر في مختلف ولايات السلطنة لا تتمتع بالشخصية المعنوية، وتتبع وفقا لتوزيعها الجغرافي للمديريات العامة المختصة بوزارة البلديات الإقليمية وموارد المياه، وتعمل بمقتضى أحكام قانون تنظيم البلديات الإقليمية رقم ٩٦/٢٠٠٠.

كما يقدم هذا الفصل تعريفا بالتقسيم الإداري للسلطنة، وتوضيح نظام المناطق والمحافظات والولايات، فقد نظم المرسوم السلطاني رقم ٩١/٦ وتعديلاته تقسيم السلطنة إلى أربع محافظات، وهي: مسقط، ظفار، مسندم، البريمي،وكذلك خمس مناطق، تشمل:الباطنة،الظاهرة،الداخلية، الشرقية،الوسطى، وتضم كل من هذه المحافظات والمناطق مجموعة من الولايات يصل عددها ٦١ ولاية. وتعتبر محافظة مسقط، ومحافظة ظفار وحدات حكومية ضمن وحدات الجهاز الإداري للدولة، يرأس كل منها وزير دولة، ولكل منهما اعتماداتها المالية تدرج ضمن الموازنة العامة للدولة، بينما تعنى وزارة الداخلية بالإشراف على كل من محافظتي مسندم والبريمي والمناطق الأخرى . وقد أسهم التقسيم الإداري للسلطنة في توسيع الخدمات الحكومية وعدالة توزيعها، كما ساعد على نجاح التخطيط الاستراتيجي

للتنميــة، وتوزيع الاستثمارات الحكومية ومشاريعها الاقتصادية وفقا لإطار التقسيم الإقليمي، الذي يعتمد على تقسيم السلطنة من الناحية التخطيطية بناء على التقسيم الإداري لهــا وفقا للمحافظات والمناطق، وعلــى مستوى آخر يتم تقسيم كل محافظة أو منطقــة إلى ولايــات، وتحديــد مركز إقليمــي أو مركزين لــكل محافظة ومنطقة، ويتــم اعتماد مجموعة مــن الأسس والمعايير الموضوعية للتوزيــع الإقليمي فيما يتعلق بالاعتمــادات الاستثمارية ومشاريع الخطط التنموية، وذلــك بهدف تحقيق التنمية الإقليمية المتوازنة في جميع أرجاء السلطنة . وتطرق الفصل الثامن أيضا إلى التطور التاريخي لــلإدارة في مكاتب الولاة، ونشأة وتطور نظــام البلديات ومكوناته، لكونها تتميــز بخصوصية عمانية في الممارسة والتطبيق لمنهج وأسلوب اللامركزية الإدارية عبر قرون من الزمن .

الفصل التاسع :

يتنــاول هذا الفصل نظــام وأساليب التخطيــط في سلطنة عمان . ويبــدأ بالتعريف بتطــور تجربة التخطيط في السلطنة، منذ انطلاقة النهضة المباركة عام ١٩٧٠م، لكون التخطيط يمثل الأداة الرئيسية لبناء الدولة العصرية، وإرساء دعائم التنمية الشاملة في كافــة أرجاء البلاد، ويستمد التخطيط في السلطنة قوته وعناصره من الرؤية الواضحة والنظرة الثاقبة والفكر المستنير لجلالة السلطان المعظم، الذي حدد معالم التنمية من منظور استراتيجي بعيد المدى، يقول جلالته حفظه الله ورعاه : « إننا نفكر ونخطط ثم نعمل ونراقب ونرى النتائج، رائدنا في ذلك إدخال الإصلاحات والسير بالبلاد قدما من حسن إلى أحسن ».

ومن خلال فكر جلالته وقيادته النيّرة لمسيرة التنمية الإنسانية الشاملة والمستدامة، تستلهم الحكومة الرشيدة النهج في وضع الخطط التنموية، التي تعمل على توفير البنية الأساســية، والاهتمام بالتنمية الإقليمية بشكل متــوازن، وتنمية الموارد البشرية، وتهيئة كافــة الظروف المناسبة لتطوير وتنمية القطاعــات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية،

والعمـل على إدارة موارد البلاد وإمكاناتهـا، وتوجيهها على نحو يحقق أفضل استخدام ممكـن لها، والحرص على تحقيق التـوازن بين الإيرادات المتاحـة والاستخدامات التي تتطلبهـا التنمية، بالإضافة إلى توفير كافة الخدمـات اللازمة للمواطنين، والتي تسهم في رفـع مستوى المعيشة والوصول إلى مجتمع يتمتع بالرفاهية، ويقدر العمل ويعتمد على الذات، في إطار من الأمن والاستقرار والاحترام الكامل لعاداته وتقاليده الأصيلة .

وقـد أصبحـت عملية التخطيـط في السلطنة أكـثر شمولا من حيث تنـاول الجوانب القطاعية والإقليمية وفق توجهات وأهداف وسياسات محددة، مع توافر قدر ملائم من المرونة والديناميكية للتكيف مع المستجدات التي قد تطرأ من وقت لآخر. ويشكل النظام الأساسي للدولة، الذي حدد المبادئ الموجهة لسياسة الدولة (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعيـة، والثقافيـة، والأمنية) مرجعا مهما في رسـم السياسات التخطيطية وفق منهجية علمية لكافة وحدات الجهاز الإداري في الدولة، وغيرها من الوحدات الاقتصادية والاجتماعية والأهلية ومؤسسات المجتمع المدني .

كمـا تطـرق هذا الفصل إلى الأساليـب والأدوات المتبعة في مجـال التخطيط، والتي أسهمـت في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة شملت كافة المجالات، حيث اعتمدت سلطنة عمـان على منهجية علميـة في التخطيط، ورؤية تقوم على تغليب الواقعية على النظرية، وتشتمـل على أساليـب وأدوات مختلفة، تتوافق مع معطيات العصـر ومتطلبات التنمية وخصوصية المجتمع العماني سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا . فأخذت بالتخطيط الاستراتيجي الذي يرسم السياسات والأهداف العامة طويلة المدى لاستراتيجية التنمية الاقتصادية، لتكون دليلا مرجعيا تستند عليه القرارات التخطيطية متوسطة المدى.

كما أخذت بالتخطيط التوجيهي لإدارة القطاع العام من وحدات حكومية ومؤسسات وهيئات عامة، والذي يهدف إلى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة وإيجاد التوازن بـين الموارد والاستخدامات الحكوميـة، والعمل على توفير البنيـة الأساسية والخدمات اللازمـة لتسريـع عملية التنميـة الشاملـة وتناغم خطواتهـا واستدامتهـا وفق برامج محددة.

وكذلك بالتخطيط التأشيري للتأثير الايجابي على مسار القطاع الخاص نحو التوجهات الاقتصادية للدولة، وتوضيح السياسات الإنمائية للحكومة، دون اللجوء إلى وسائل الإلزام الإدارية أو المساس بالقواعد الأساسية لنظام الحرية الاقتصادية والملكية الخاصة، وذلك من أجل الاستفادة القصوى من الفرص الاستثمارية المتاحة، والعمل على تشجيعه وتحفيزه في المساهمة على تحقيق الأهداف العامة واستدامة التنمية.

وقد قامت العملية التخطيطية في السلطنة على خطط طويلة المدى توضح التوجهات الاستراتيجية الرئيسية والأهداف العامة طويلة المدى لتطوير وتنمية البلاد، وخطط خمسيه متوسطة المدى (خمس سنوات) متلاحقة ومتناغمة ومتكاملة تستند إلى استراتيجية التنمية الوطنية، ووفق أهداف ومرتكزات محددة، أتاحت تحقيق أهداف مرحلية في إطار منظور مستقبلي طويل الأمد، قائم على أسس تنموية حديثة ذات أصول علمية وموضوعية تتفق وأهداف وإمكانيات البلاد، وعلى ضوء الخطة الخمسية المعتمدة التي تستمر لمدة خمس سنوات يتم إعداد الميزانية العامة لكل سنة من سنوات الخطة، وهي بمثابة خطة قصيرة المدى تشتمل على برامج ومشاريع الوحدات الحكومية، وتوضح تقديرات الإيرادات والمصروفات بمختلف أنواعها وأشكالها خلال سنة، والمتعلقة بالمعاملات المالية للدولة.

ويقوم مجلس الشورى بمراجعة الخطط التنموية والموازنات العامة للدولة، وتقديم التوصيات إلى مجلس الوزراء حولها قبل اتخاذ إجراءات اعتمادها، ويتم التصديق على الميزانية العامة بموجب مرسوم سلطاني، وكذلك على الخطط الاستراتيجية وخطط التنمية الخمسية، ولقد كان لواقعية هذه الخطط والمشاركة الواسعة من قبل مؤسسات المجتمع بشقيه الحكومي والأهلي في صياغتها، والالتزام بتنفيذها من قبل الجهات المعنية الأثر الكبير في نجاحها وتحقيق نتائجها وانجازاتها المشرقة عبر مسيرة النهضة المباركة.

الفصل العاشر :

يعتبر هذا الفصل مسك الختام لهذا الكتاب، وهو بعنوان ومضات إدارية من النطق السامي لجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم، وقدم قراءة موجزة ومتواضعة في النطق السامي لجلالة السلطان المعظم حفظه الله ورعاه، وتم اقتباس بعض الومضات الإدارية من خطب وكلمات جلالته السامية، والتي تعد بمثابة أسس وقواعد راسخة ومبادئ متقدمة في إدارة التنمية الإنسانية . وقد تم وضع هذا الفصل في هذا الموقع من الكتاب، ليقدم دليلا ساطعا للفكر المستنير لجلالة السلطان المعظم، الذي احتوى جوانب مختلفة لمسيرة التطوير والنماء للعمل الإداري في السلطنة.

ولنؤكد بذلك بعد استعراض كافة المواضيع الإدارية التي حواها فصول هذا الكتاب، إنّ النظام الإداري بمكوناته المختلفة الذي يعتبر ثمرة هذا العهد الزاهر المجيد، والمشهود له بالكفاءة والفعالية، المحدث الرئيسي للتنمية الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وإنّ سر التنمية هو في كيفية توظيف واستغلال الموارد المتاحة الاستغلال الأمثل، والعمل على تنمية الموارد البشرية وتشجيعها وتحفيزها لتقدم أفضل ما لديها من إبداع وابتكار لخدمة التنمية الإنسانية، وهذا ما انتهجته القيادة الحكيمة في سلطنة عمان، وتحقق على يديها الكريمة الإنجازات العديدة، في ظل دولة عصرية متكاملة الأركان.

والمتأمل لتلك الخطب والكلمات لجلالة السلطان المعظم يجد فيها الكثير من المفاهيم والمبادئ والقيم الإدارية التي تقوم عليها الإدارة المعاصرة اليوم، ومن خلال الممارسة والتطبيق أصبحت أنموذجا ومنهجا عمليا وعلميا في إدارة الدولة ومؤسساتها المختلفة، وقد أكد عليها علماء الإدارة ومفكريها ومنظريها بأهميتها وضرورة تطبيقها للارتقاء بمستوى الإنتاج والأداء في مختلف المنظمات الاقتصادية والإنسانية. وقد تناول هذا الفصل ومضات متنوعة ولمسات إدارية متعددة، والذي يتمعن فيها يدرك تماما أنّ لجلالة السلطان المعظم - حفظه الله ورعاه - رسالة سامية ورؤية واضحة ونظرة مستقبلية لبناء الإنسان وخدمة هذه الأمة، ويعمل على إرساء دعائم السلام والوحدة الوطنية، وتحقيق مبادئ العدل والتسامح والمساواة وتكافؤ الفرص للجميع، وبناء مفهوم المواطنة ضمن توجهاته لبناء الدولة العصرية، في ظل حكومة قوية وعادلة تقوم على حكم المؤسسات والقانون .

وقد ركز جلالته في كثير من خطبه وكلماته على تنمية وتطوير الموارد البشرية، وبناء الإنسان العماني وتقدمه قبل أي شيء آخر لكونه صانع التنمية. كما حرص جلالته على إرساء دعائم التنظيم لكافة أجهزة الدولة المختلفة، ووجهها بضرورة التنسيق والتعاون في كل الأوقات لخدمة الوطن والمواطنين، وعمل جاهدا على تطوير الجهاز الإداري للدولة وتحسين الأداء في مؤسساته، مؤكدا جلالته على أهمية التقريب بين الحاكم والمحكوم في ظل علاقة تتسم بالتعاون والتلاحم في خدمة الوطن وتحقيق أهدافه العليا، وتمثل جولات جلالة السلطان المعظم في ولايات السلطنة ولقاءه المستمر بأفراد شعبه تأكيدا عمليا على تطبيق هذا النهج .

كما أولى جلالته اهتماما كبيرا بالتخطيط لمسيرة التنمية وفق أسس وركائز مدروسة تقوم على مبادئ وقيم ثابتة، إدراكا من جلالته لما للتخطيط من أهمية في بلوغ الأهداف والغايات لمسيرة النهضة المباركة، وتحقيق التنمية الإنسانية الشاملة والمستدامة . كما ركز جلالته على ترسيخ مبدأ المشاركة الوطنية لبناء النهضة الحديثة لعمان، وقد تطورت هذه التجربة في ظل رعاية سامية من جلالته على مسار التنمية الشاملة للنهضة المباركة، وفق مراحل تطور المجتمع وتقدمه، وأتاح جلالته الفرص المتكافئة لكل المواطنين للمساهمة والمشاركة في بناء الوطن، ويعد ذلك من أهم مقومات الإدارة الحديثة لشؤون المجتمع والدولة، والتي تقوم على ثلاث ركائز أساسية، وهي الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، في إطار من التكامل والتعاون والترابط لتحقيق التنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية المستدامة .

وقد شهدت السلطنة في ظل النهضة المباركة تقدما ملحوظا تجاه مشاركة المواطنين في توجيه التنمية وصنع القرارات الوطنية، وإيجاد علاقة تكاملية وتعاون مشترك بين الحكومة والمواطنين، وتنسيق متواصل بين المؤسسات التنفيذية والبرلمانية، والذي يعتبر من أبرز السمات المميزة للدولة الحديثة . كما أكد جلالة السلطان المعظم على أهمية مشاركة القطاع الخاص في التنمية، وأداء دور أكبر في نمو الاقتصاد، والاستفادة القصوى من تطور المعرفة وتقنياتها، والعمل على تحقيق التكامل مع الحكومة والقطاعات الأهلية في رسم مسار الجهود المشتركة، نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد.

الفصل الأول
التطور التاريخي للإدارة وأهميتها

يهدف هذا الفصل إلى: التعريف بالإدارة وأهميتها ومجالاتها، وتقديم نبذة تاريخية عن تطور الفكر الإداري، بالإضافة إلى التطرق إلى بعض المدارس الإدارية في الفكر الإداري الحديث .

التطور التاريخي للإدارة وأهميتها

ماهية الإدارة :

تشكل الممارسات اليومية للإنسان في تنظيم شؤون حياته منذ بداية يومه في الصباح وحتى نهايته في المساء، سواء كان ذلك داخل منزله أو في عمله أو في أي مكان آخر، وبصورة عفوية أو من خلال تنظيم معين سلوكا إداريا، لكون الإنسان كائن اجتماعي بطبعه واتصالي مع الآخرين، وأن سلوكه هو تعبير لقراراته، وتعتبر القرارات هي أساس وجوهر العملية الإدارية . بل إنّ الإدارة كما يصفها المفكر العربي والأديب والمثقف السعودي الدكتور غازي القصيبي في كتابه حياة في الإدارة « لها علاقة بالإنسان منذ ولادته حتى وفاته فهو يبدأ حياته بورقة إدارية متمثلة في شهادة الميلاد، وبعد وفاته تصدر له شهادة وفاته من جهة إدارية أيضا »، وخلال مراحل عمره يلمس الإنسان تأثير الإدارة وعلاقتها بالحياة والبيئة، ويتجسد ذلك في القرارات اليومية التي يتخذها بصورة مستمرة، والموصلة إلى الأهداف التي يتمناها، وتحل له المشكلات والعوائق التي تواجهه .

فمثلا من القرارات المهمة التي يتخذها الطالب عندما ينهي دبلوم التعليم العام أو الثانوية العامة القرار الذي يحدد من خلاله مستقبله التعليمي، فعند توافر مجموعة من البدائل لمواصلة دراسته الجامعية، ومجموعة من التخصصات للتسجيل فيها، فإنّ على الطالب أن يتخذ قرار فردي أو جماعي بمشاركة أسرته، باختيار بديل مناسب من ضمن تلك البدائل المطروحة أمامه، وذلك بعد الدراسة وجمع المعلومات والتحليل للواقع واستشراف المستقبل.

فالطالب يتلقى العديد من المعلومات ويتم تأهيله من قبل المدرسة ضمن المناهج الدراسية في مراحل التعليم المختلفة لكيفية اتخاذ مثل هذه القرارات، والتي يصاحبها تطبيقات عملية، من بينها اختيار المساقات والمواد العلمية التي تتناسب مع ميول الطالب، وتوجهاته المستقبلية العلمية والعملية، لاسيما في المراحل الأخيرة من دبلوم

التعليـم العام، وفي هذا الإطار تبذل وزارة التربيـة والتعليم مشكورة جهودا كبيرة فيما يعـرف بالتوجيـه المهني وترسيخ بعضـ المفاهيم والمبادئ الإدارية لـدى الطلبة كسلوك يومـي يمارسه الطلبة في بيئة المدرسـة. ولهذا يمكن القول أن الإدارة أصبحت تدخل في جميع أنشطة الحياة سواء على مستوى الفرد أو المجتمع أو المنظمات [1].

كمـا تؤكـد الدراسـات أن الإدارة بمفهومها العام مرتبطة بوجـود الإنسان على هذه الأرض منذ نشأته، وهي سلوك يومي لتحقيق الأهداف والغايات، لأن الإنسان خلقه الله سبحانـه وتعالى، وأودع فيه من الملكات والطاقات التي تؤهله للخلافة في الأرض خلافة إصلاحيـة تعميرية، والسيادة في الكون، ومنحه صفة التدبير ﴿ **هُوَ أَنشَأَكُم مِّنَ الأَرْضِ وَاسْتَعْمَرَكُمْ فِيهَا** ﴾ (سورة هود : من الآية ٦١) .

وجعـل الله سبحانه وتعالى حياة الناس تقوم على الاجتماع، حيث إنّ طبيعة الإنسان تجعله بحـاجة دوما في الانتماء إلى مجتمعه وبيئته، مع وجود عـلاقـة متبـادلة بينهما ﴿ **يَا أَيُّهَا النَّاسُ إِنَّا خَلَقْنَاكُم مِّن ذَكَرٍ وَأُنثَى وَجَعَلْنَاكُمْ شُعُوباً وَقَبَائِلَ لِتَعَارَفُوا إِنَّ أَكْرَمَكُمْ عِندَ اللَّهِ أَتْقَاكُمْ إِنَّ اللَّهَ عَلِيمٌ خَبِيرٌ** ﴾ (الحجرات : الآية ١٣) . والإنسان دوما بحاجـة إلى المشاركة مع أخيـه الإنسان في العمل سوية، لسد حاجاتهم المختلفة وتحقيق مصالحهـم المشتركة والمنافـع المتبادلة فيما بينهـم ، كما أن ضـرورة الحياة تستدعي التعـاون والتنسيق بين جهودهم حتى تنتظم أمورهم للوصول إلى الأهداف التي يسعون لتحقيقهـا، ولا يتأتـى لهم تحقيق ذلك الا من خلال إدارة واعيـة تعمل على توحيد الجهود وتوجيهها نحـو تحقيق الهـدف. ﴿ **وَتَعَاوَنُواْ عَلَى الْبرِّ وَالتَّقْوَى وَلاَ تَعَاوَنُواْ عَلَى الإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُواْ اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ** ﴾ (سورة المائدة : من الآية ٢).

وتدخـل الإدارة أيضا في إدارة الإنسان لنفسـه وذاته وعمله، وذلك من خلال توجيه مشاعـره وأفكاره، وإمكانياته وقدراته نحو تحقيق أهدافـه وآماله، سعيا لتحقيق الغاية مـن وجوده في هـذه الحياة، وهي عبادة ربـه وعمارة الأرض، والتي هـي سببا في شعور

(١) المنظمـة أينمـا وردت في هـذا الكتـاب هـي : ذلك الهيكل أو الإطـار أو التجمع من الأفراد الذين يعملـون وفق مبادئ وقيم وقواعد وأسس بشكل متناسق، من أجل تحقيق غايات أو أهداف محددة، وذلك من خلال ثلاثة عناصر رئيسية (العنصر البشـري، العنصـر الإداري التنظيمي، العنصر التكنولوجي أو التقني). فقـد تكون في مسمى وزارة أو هيئة أو مؤسسة أو شركة أو جمعية أو نادي أو حزب، وأي مسميات تنظيمية أخرى تمثل جزء من البيئة.

الفرد بتحقيق النجاح والرضا الداخلي عن النفس، وإنّه شخص ذو قيمة كبيرة وقدرة عظيمة كامنة، تقوده إلى النجاح في الدنيا والآخرة. كما تدخل الإدارة في تسيير أمور الأسرة، وتهيئة الظروف المناسبة لها لأداء رسالتها في تكوين المجتمع الصالح والمنتج، بما يعرف بالإدارة المنزلية أو إدارة الأسرة. فقد أولى الإسلام اهتماما كبيرا لحاجة الفرد إلى الانتماء إلى الأسرة، التي تشكل النواة الأساسية للمجتمع.

وتمثل الأسرة والأدوار المناطة بكل فرد منها تطبيقا عمليا لوظائف الإدارة من: تخطيط، وتنظيم، وقيادة، وتنسيق، ورقابة، واتخاذ قرارات، وسلطات ومسؤوليات ؛ موزعة بين أفرادها (الأب ، الأم ، الأولاد ، الأحفاد) ويعملون معا ضمن جهود موحدة وتعاون مستمر من أجل تحقيق أهداف محددة . فالأسرة ومكوناتها منظمة صغيرة بحجمها، ويتطلب من أفرادها الارتباط الشخصي والعاطفي الكامل، ولكنها أيضا كبيرة برسالتها وأهدافها وغاياتها ودورها في التنمية الإنسانية، وعليها ينهض البنيان الاجتماعي والنظام القيمي في المجتمع ﴿ **وَمِنْ آيَاتِهِ أَنْ خَلَقَ لَكُم مِّنْ أَنفُسِكُمْ أَزْوَاجاً لِّتَسْكُنُوا إِلَيْهَا وَجَعَلَ بَيْنَكُم مَّوَدَّةً وَرَحْمَةً إِنَّ فِي ذَلِكَ لَآيَاتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ** ﴾ (سورة الروم : الآية ٢١)، ﴿ **وَاللَّهُ جَعَلَ لَكُم مِّنْ أَنفُسِكُمْ أَزْوَاجاً وَجَعَلَ لَكُم مِّنْ أَزْوَاجِكُم بَنِينَ وَحَفَدَةً وَرَزَقَكُم مِّنَ الطَّيِّبَاتِ أَفَبِالْبَاطِلِ يُؤْمِنُونَ وَبِنِعْمَتِ اللَّهِ هُمْ يَكْفُرُونَ** ﴾ (سورة النحل : الآية ٧٢) . وكذلك هناك مجالات أخرى للإدارة، والتي تتعلق بإدارة وقيادة المنظمات سواء كانت تهدف للربح أو غير هادفة للربح، ومنظمات حكومية أو فردية أو تجارية أو صناعية، أو منظمات المجتمع المدني .

ولهذا يمكن القول إنّ الإدارة تعتبر حالة فطرية في الإنسان، وقد شهدت الإدارة في الحقب الزمنية الغابرة تطورا نوعيا في الممارسة والأداء وفقا لمتطلبات الحياة وتطور الفكر البشري، والمراحل التاريخية التي مرت بها الإنسانية، وما صاحبها من تطورات وتحولات: ثقافية، واجتماعية، واقتصادية، وسياسية شهدها العالم، والثورات المرافقة لها كالثورة الزراعية والثورة الصناعية والإنتاجية والإدارية وصولا إلى ثورة المعلومات والاتصالات، والاقتصاد المعرفي، والتغيير المتسارع الذي نشهده اليوم في شتى مجالات الحياة.

وتعتبر نظرية الإدارة كإحدى حقول المعرفة الحديثة نتاج فكري، لما توفر للإنسان من طرق جديدة للبحث والتطوير والتدوين، والتي صاحبت التقدم العلمي في وسائل الإنتاج، وبروز المنظمات الكبيرة وتعقيدها، وتوسع الأنشطة الاقتصادية.وأصبحت لها دور واسع في تنسيق جهود الأفراد، وتلمس حاجات المجتمع، للعمل على تلبيتها عن طريق تجميع عناصر الإنتاج، والتوفيق بين أوجه النشاط داخل المنظمة وخارجه، وحفز الأفراد العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. وقد وضع العديد من الأكاديميين والعلماء والمفكرين والممارسين ضمن اجتهاداتهم تعريفات مختلفة للإدارة وفقا لقناعة كل منهم لعناصر العملية الإدارية ومكوناتها:

فقد جاء في كتاب الأداء ـ القاموس العربي الشامل ـ معنى كلمة إدارة لغويا من الفعل أدار أي أدار الشيء بمعنى أحاط به، ويرى آخرون أنها تعني خدمة الغير أو تقديم العون للآخرين، ويرى الدكتور مدحت محمد أبو النصر في كتابه إدارة وتنمية الموارد البشرية ـ الاتجاهات المعاصرة ـ تعريف الإدارة لغويا من الفعل يدير بمعنى يدبر ويوظف ويستخدم ويحرك ويقتصد ويوجه ويرشد ويسوس ....، كما عرّف مصطلح الإدارة بأنها « مهنة وعلم وفن وعملية لتحقيق التعاون والتنسيق بين الموارد البشرية والمالية والمادية ـ المتاحة والممكنة ـ لانجاز الأهداف المخطط لها بكفاءة وفعالية » . وعرّفها فردريك تايلور وهو أحد رواد الإدارة العلمية بان الإدارة هي « ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة » . ويشير مصطفى نجيب في كتابه الإدارة الحديثة « بأن الإدارة تعني عملية الوصول إلى الأهداف التنظيمية من خلال العمل مع وبواسطة الناس ومصادر تنظيمية أخرى » .

بينما يرى الدكتور كامل محمد المغربي في كتابه الإدارة « إن الإدارة هي عملية التنسيق بين جميع عوامل الإنتاج ـ البشرية وغير البشرية ـ من خلال وظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة حتى يمكن تحقيق الهدف المطلوب بأكبر كفاءة وفاعلية » . كما عرفها الدكتور أحمد الشميري والدكتور عبد الرحمن هيجان والدكتورة بشرى المرسي غنام بأن الإدارة « وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين باستخدام التخطيط والتنظيم

والتوجيه والرقابة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاية وفاعلية، مع مراعاة المؤثرات الداخلية والخارجية على بيئة العمل » . كما تعرف موسوعة العلوم الاجتماعية الإدارة بأنها «العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه».

وبعد استعراض تلك التعريفات للإدارة يمكن القول بإنّ الإدارة (هي نشاط مستمر يقوم به أفراد يتميزون بمهارات فكرية، وفنية، وإنسانية، وقدرات معرفية ضمن جهود مشتركة تمكنهم من تحقيق غاية المنظمة وأهدافها بكفاءة وفعالية) . وترتبط الإدارة في تنفيذ وإنجاز الأعمال بتضافر وتعاون جميع أفراد المنظمة مهما كان نشاطها أو نوعها أو حجمها، وبتفاعل مع بيئتها الداخلية والخارجية كنظام مفتوح، وصولا لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وبأمانة والتزام . وذلك من خلال القيام بعدة وظائف وعمليات إدارية تتمثل في: التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، وإدارة التغيير وتأثيره في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، والعمل على استثمار هذا التغيير في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، وذلك لضمان استمرارية وبقاء نشاط المنظمة، وقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية في مجالها.

كما للإدارة إسهام في تحويل الموارد المحدودة للمنظمة لتحقيق أهداف مفيدة وفعالة في بيئة متغيرة، وهي أكثر الأنشطة الإنسانية شمولا وأهمية وحيوية، وعليها مسؤولية اجتماعية تجاه المجتمع وتقدمه، فنجاح أو فشل أي منظمة من المنظمات، وتخلف أو تقدم أي مجتمع من المجتمعات يدل على تخلف أو تقدم الإدارة فيه، وذلك من منطلق مسئوليتها عن تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المنظمات في المجتمع، وتكليفها في إدارة واستخدام موارده المختلفة المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، لتحقيق نتائج يستفيد منها أفراد المجتمع، تتمثل في سلع وخدمات وأفكار مختلفة تلبي احتياجاته ورغباته .

كما تعتبر عملية إتخاذ القرارات في المستويات الإدارية المختلفة ركيزة أساسية للوظائف الإدارية، وجوهر القيادة الإدارية في مختلف المنظمات ومواقع العمل، وأكثرها تأثيرا في حياة الدول والأفراد والتنظيمات الإدارية، فالأهداف لا تتحقق بالأمنيات، والمشاكل لا تحل إلا من خلال اتخاذ القرارات. والقرار هو الاختيار الواعي والدقيق

والأنسب من مجموعة بدائل مطروحة أمام القيادة الإدارية لمعالجة موقف معين أو انجاز هدف محدد، وقد يكون أمرا شفويا أو كتابيا يحدد بموجبه ما يجب عمله أو الامتناع عنه، وتتخذ القرارات في المنظمات المعاصرة على أنها نتاج جهد جماعي لا نتيجة فكر أو رأي شخصي.

ولاتخاذ القرارات خطوات علمية ومنهجية، من أهمها : تحديد وتشخيص المشكلة، وجمع البيانات والمعلومات الضرورية، وفي الوقت المناسب عن طبيعة المشكلة وأبعادها وأسبابها وأطرافها وتأثيراتها، ومن ثم وضع البدائل وطرح الحلول المناسبة للمشكلة وفق المعطيات والمعلومات المتاحة، والعمل على تقييم تلك البدائل من حيث ايجابياتها وسلبياتها ومدى قدرتها على حل المشكلة أو تحقيق الهدف، واختيار البديل المناسب الذي يتوافق مع الموقف وظروف الواقع والإمكانات المتاحة للمنظمة أو الفرد، والعمل على تحديد الأشخاص أو الجهات المناط عليهم تنفيذ القرار والفترة الزمنية اللازمة لذلك . ويتطلب إجراء المتابعة الدورية لعمليات التنفيذ، بهدف الوقوف على مدى فاعلية القرار في علاج المشكلة، والتعرف على مستوى الانجاز والسير نحو تحقيق الهدف، واتخاذ الخطوات اللازمة في تعديل القرار أو تطويره متى تطلب الأمر ذلك، أو التراجع عنه إذا كان لا يحقق الهدف المطلوب .

وهناك أنواع مختلفة للقرارات، من بينها: القرارات الروتينية، وهي القرارات المهيكلة والمتكررة وفق معايير مبرمجة واضحة المعالم، وطريقة محددة ومعروفة لمعالجتها، ولا تحتاج لمعالجة جديدة كلما تكرر حدوثها، وتتخذ مثل هذه القرارات في حالة التأكد. وهناك أيضا قرارات غير روتينية، وتتخذ في ظروف عدم التأكد، مثل القرارات التخطيطية لا سيما الاستراتيجية منها، و التي يتم اتخاذها في الوقت الحاضر، وفق افتراضات حول بيئة المنظمة لفترات لاحقة، ويتوقع لها تأثير في المستقبل . وتوجد قرارات أخرى تتخذ في حالة المخاطرة وعند الطوارئ.

وتمثل الكفاءة والفعالية هدفين أساسيين للإدارة في نجاحها، وتعتمد الكفاءة في استغلال الإدارة للموارد المتاحة لأقصى درجة ممكنة، أي استخدامها أحسن استخدام،

ويقال عن الكفاءة بأنها استخدام الأشياء بالطريقة الصحيحة، وأداء الأعمال بطريقة صحيحة من حيث المقدرة والمعرفة والدقة والإتقان وسرعة الانجاز، وترتبط الكفاءة بالإدارة وقوامها التخطيط والتنظيم وإدارة الوقت والرقابة والمتابعة في الأداء ومراعاة البعد الإنساني في التعامل مع الآخرين، ويمكن قياسها بقسمة المخرجات على المدخلات.

أما الفعالية فيعبر عنها بأنها أداء الأشياء الصحيحة أي تحقيق النتائج المخطط لها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة للمنظمة وحسن توظيفها، ولتحقيق الفعالية يتطلب رؤية واضحة وأهداف واستراتيجيات محددة، ومبادئ وقيم وتنمية وتطوير، ولهذا فهي ترتبط بالقيادة، ويمكن قياسها بقسمة النتائج على الأهداف. وقد وصف الدكتور احمد ماهر علاقة الكفاءة بالفعالية على أساس أن الكفاءة شرط للفعالية، ومن ثم لن يكون الأداء فعالا حتى يكون كفئا. لكنه يمكن أن يكون الأداء كفئا وليس فعالا، وذلك حينما يتم استغلال الموارد استغلالا جيدا لكن في غير الغرض أو المجال المفيد، والإدارة الناجحة هي التي تحقق الكفاءة والفعالية معا بصورة مرتفعة.

كما تعتبر الإدارة علم لكونها حقل علمي وانساني تعمل على تطبيق المنهج العلمي في أداء رسالتها ووظائفها المختلفة، وتتفاعل وتعتمد في مفاهيمها ومبادئها على الكثير من العلوم الأخرى مثل العلوم الاجتماعية والطبيعية والإنسانية بكافة فروعها، وأصبحت تخصصا رئيسيا مستقلا ضمن كليات العلوم الإدارية، بعد ما كانت بعض أفرع الإدارة دراسة مرتبطة بالقانون وفي إطار العلوم السياسية، وتضم الإدارة الآن فروعا مختلفة.

وهي أيضا فن لما يتطلبه من إبداع وابتكار في ممارستها، واستخدام الأساليب والمهارات المناسبة للتعامل مع الأفراد، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المرجوة . وقد أصبحت الإدارة مهنة لارتباطها بمجتمعها الذي يتسم بالتواصل والاتصال مع بعضه وفق ميثاق أخلاقي مهني، وبما توفر لها من مقومات مهنية وقواعد معرفية جعل منها ذات مهنة هامة، تتميز بنشاط حركي ديناميكي منظم لتحقيق الغايات والأهداف .

وللإدارة مستويات ثلاث، وهي : الإدارة العليا المعنية بالتخطيط الاستراتيجي طويل المدى، ووضع الأهداف والسياسات العامة للمنظمة واتخاذ القرارات النهائية، والتي لها تأثير على المنظمة بصورة كلية. والإدارة الوسطى وهي المسئولة عن ترجمة الاستراتيجيات والسياسات في شكل أهداف وبرامج تنفيذية . والإدارة الدنيا والإشرافية وهي تعنى وتشرف على الجوانب والعمليات التنفيذية لأنشطة المنظمة، وتقوم بوضع الإجراءات والطرق لتنفيذها . وتشكل الإدارة الوسطى والدنيا الإدارة التنفيذية للمنظمة، والتي تعمل على تسيير أعمال المنظمة لتحقيق الأهداف التي رسمتها الإدارة العليا.

ويحتاج جميع من يعمل في المستويات الثلاث للإدارة إلى إتقان مهارات : فكرية، وإنسانية، وفنية؛ ولكنها تتفاوت من مستوى إلى آخر من حيث الأهمية وطبيعة عمل كل شخص، فكلما تدرج الموظف إلى وظائف قيادية في أعلى السلم الوظيفي فهو بحاجة إلى إتقان المهارات الفكرية والإدراكية والتفكير المنطقي في اتخاذ القرارات بصورة اكبر، وكلما اتجهنا إلى أسفل الهيكل التنظيمي احتاج الموظف إلى إتقان مهارات فنية أكثر، حيث من يعمل في الإدارة الدنيا والإشرافية يحتاج إلى إتقان المهارات الفنية بصورة أكبر من غيرها، لا سيما المهارات المتعلقة بخطوات وإجراءات تنفيذ العمل. كما يتطلب من المستويات الثلاث للإدارة إتقان المهارات الإنسانية بصفة متساوية، خاصة فيما يتعلق بمهارات الاتصال والتعامل الإنساني، والاحترام المتبادل بين أفراد المنظمة .

المجالات الرئيسية للإدارة :

تعمل الإدارة في مجالات مختلفة، وهي حجر الأساس لبناء وتقدم أي مجتمع، وهي موجودة في جميع جوانب الحياة ومجالاتها سواء على مستوى الفرد أو الأسرة أو الجماعة أو المؤسسة، ومن بين المجالات الرئيسية للإدارة التي تم تقسيمها وفقا للهدف والأسلوب وطبيعة التكوين [1] :

١-الإدارة العامة : والتي تهتم في تنفيذ السياسة العامة وإدارة التنمية في الدولة، واستخدام الموارد العامة المادية والبشرية استخداما أمثل، والحد من الهدر فيها بما يضمن تحقيق الكفاءة والفعالية، وتحقيق المصلحة العامة أو الربحية الاجتماعية، وتعمل على تقديم الخدمات الحكومية لأفراد الدولة والمقيمين فيها، وذلك من خلال السلطات التنفيذية والتشريعية والقضائية بالدولة وأجهزتها المختلفة (المدنية، الأمنية، الدفاع) . وتتعامل الإدارة العامة مع المواطنين في أداء الخدمات العامة وفق منظور المواطنة وليس لاعتبارات ربحية أو سياسية أو ولاءات شخصية، وتلتزم بالمساواة بين المتعاملين معها، والمستفيدين من خدماتها. وإدارة التنمية هي عادة من اختصاص القطاع العام إلا أنّه لا يكتب له النجاح إلا بمؤازرة القطاع الخاص والقطاع الأهلي، وتكامل الأدوار لتلك القطاعات وفق خطة استراتيجية .

٢- الإدارة الدولية : والتي تهتم بمجال المنظمات الدولية، التي لها صفة دولية أو إقليمية، مثل منظمة الأمم المتحدة ، وجامعة الدول العربية ، مجلس التعاون لدول الخليج العربي .

٣ -إدارة منظمات المجتمع المدني : وهي تمثل أهمية كبيرة في حياتنا المعاصرة لما تقدمه من خدمات جليلة لأفراد المجتمع، وتعمل على غرس مفهوم التكافل الاجتماعي

---

(١) المتمعن لهذا التقسيم في مجالات الإدارة يصل إلى قناعة بعدم واقعية هذا التفريق لوجود عوامل ومبادئ إدارية واحدة، وتحديات مشتركة في ممارسة العملية الإدارية والوظائف التي تقوم بها الإدارة، وتتفق في تحقيق التنمية المستدامة والارتقاء بالإنسان وخدمة المجتمع وإشباع حاجاته، وانجاز الأعمال بكفاءة وفعالية، ويتمثل الاختلاف الرئيسي في طبيعة الأهداف ومجالات العمل.

والتعاون والتراحم فيما بين أفراده لتحقيق الخير والصالح العام، والتي من بينها: الجمعيات الأهلية المختلفة، والأندية، والنقابات المهنية، والاتحادات العمالية ...، والتي يغلب على طابعها العمل التطوعي في خدمة المجتمع أو فئة معينة منه، ولا تهدف إلى تحقيق الربح بمفهومه العام.

٤- إدارة الأعمال: والتي تعمل في مجال المشروعات الاقتصادية أو منظمات الأعمال، والتي تركز على توفير احتياجات المجتمع من السلع والخدمات مقابل تحقيق الربح أو مصالح خاصة، ويوجد عدة أشكال قانونية لمنشآت الأعمال، من بينها: المنشأة الفردية التي يملكها شخص واحد، والشركات التجارية. وقد عرّف قانون الشركات التجارية بسلطنة عمان رقم ٤/٧٤ وتعديلاته الشركة التجارية بأنها: « عقد يلتزم بمقتضاه شخصان أو أكثر بأن يشتركوا في مشروع يستهدف الربح، فيقدم كل منهم حصة في رأس المال تكون إما حقوقا مادية أو معنوية وإما خدمات، لاقتسام أي أرباح تنتج عن المشروع ». وينظم هذا القانون أنواع مختلفة من الشركات التجارية، من بينها شركات الأشخاص التي تقوم على الاعتبار الشخصي، وعلى الثقة المتبادلة بين الشركاء، ومن بين شركات الأشخاص:

شركة التضامن: تتألف من شخصين أو أكثر من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، وتهدف إلى ممارسة التجارة تحت اسم تجاري معين، ويكون الشركاء في شركة التضامن مسئولين بالتكافل والتضامن في جميع أموالهم عن ديون الشركة، ويتوجب تسجيلها في السجل التجاري.

شركة التوصية، وهي: شركة تجارية تشمل على فئتين من الشركاء، شريك مفوض أو أكثر يكونون مسئولين بالتكافل والتضامن في جميع أموالهم عن ديون الشركة، وشريك موصي أو أكثر تكون مسئوليتهم عن ديون الشركة مقتصرة على مقدار مساهماتهم في رأس مال الشركة، بشرط أن يكون هذا المبلغ قد ذكر في عقد تأسيس شركة التوصية.

شركة المحاصة، وهي: شركة تجارية تعقد بين شخصين أو أكثر من الأشخاص الطبيعيين أو المعنويين، فتنشئ روابط قانونية بين أفرادها، وليس لشركة المحاصة اسم

تجاري، ولا يمكن أن يحتج بوجودها ضد الغير، ولا تخضع شركة المحاصة إلى التسجيل أو النشر في السجل التجاري، كما ليس لشركة المحاصة شخصية معنوية .

وهناك أيضا شركات الأموال، مثل شركة المساهمة، وهي: شركة تجارية ينقسم رأس مالها إلى أسهم متساوية القيمة، ويتم تداولها في سوق الأوراق المالية وفق القانون المنظم لذلك، وتقتصر مسئولية المساهم على أداء قيمة الأسهم التي اكتتب فيها، ولا يسال عن ديون الشركة إلا في حدود القيمة الاسمية للأسهم التي اكتتب فيها، ويكون للشركة رأس مال مصدر، ويجوز أن يحدد النظام الأساسي رأس مال مرخصا به يجاوز رأس المال المصدر، وتتألف شركة المساهمة من ثلاثة أشخاص على الأقل من الأشخاص الطبيعيين او المعنويين، ويستثنى من ذلك الشركات التي تنشئها الحكومة بمفردها أو بالاشتراك مع آخر، ولا يجوز أن يكون رأس مال شركة المساهمة اقل من ٥٠٠ ألف ريال عماني للشركات التي لا تطرح أسهمها للاكتتاب العام، ولا أقل من ٢ مليون ريال عماني للشركات التي تطرح أسهمها للاكتتاب العام .

كما تمثل الشركة القابضة : شركة مساهمة أو محدودة المسئولية تقوم بالسيطرة المالية والإدارية على شركة أو أكثر من الشركات الأخرى التي تصبح تابعة لها، وذلك من خلال تملكها ٥١٪ على الأقل من أسهم تلك الشركة أو الشركات، سواء كانت من شركات المساهمة أو من شركات محدودة المسئولية، ويجب ألا يقل رأس مال الشركة القابضة عن ٢ مليون ريال عماني، ولا يجوز للشركة القابضة تملك حصص في شركات التضامن أو في شركات التوصية، ويحظر عليها تملك أية أسهم في الشركات القابضة الأخرى .

كما تعتبر شركة ذات المسؤولية المحدود : الوسط بين شركات الأشخاص وشركات الأموال، وهي شركة تجارية ذات رأسمال معين ومقسم إلى حصص ذات قيمة اسمية متساوية ومحررة عند الاكتتاب، وهي تتألف من شخصين أو أكثر من الأشخاص الطبيعيين او المعنويين، وتقتصر مسئوليتهم على القيمة الاسمية لحصصهم في رأس مال الشركة، ولا يجوز أن يزيد عدد الشركاء في الشركة المحدودة المسئولية على أربعين شريكا، ولا يجوز أن يقل رأس مالها عن عشرين ألف ريال عماني .

إطلالة تاريخية في تطور الفكر الإداري

تؤكد الدراسات التاريخية بأن الإدارة مارسها الإنسان منذ قديم الزمان، وتطورت وفقا للتطور الذي صاحب الإنسان والمجتمع الذي يعيش فيه، وقد أثبت الباحثون من خلال دراسة الآثار التي خلفتها الحضارات القديمة بأن الإنسان استطاع استخدام العديد من الوظائف الإدارية في جميع مجالات حياته سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، واستطاع أن يتأقلم مع الوضع الذي يعيش فيه. ففي العصر الحجري والعصر البرونزي استخدم الإنسان فلسفة إدارية تتفق مع حياة القنص والصيد والعيش على ثمار الأشجار، واعتمد على صناعة الحراب من الأحجار والمعادن وحاك الشباك والحبال وصنع الأواني المنزلية من الحجارة . ومع تطور الحياة وظهور حياة الاستقرار ظهرت القرية والعشيرة والقبيلة والأمة واستخدم الإنسان خلالها أنماطا جديدة للإدارة تعتمد على الإدارة الجماعية وتبادل المنافع، والتي تتلاءم مع طبيعة الحياة الإنسانية وحاجاتها .

ودلت الشواهد التاريخية (الفكرية والمادية) للحضارات الإنسانية على وجود النشاط الإداري الذي لازم الجماعات البشرية وتطورها، وعندما نتأمل في تاريخ البشرية لتلك الحضارات المتعاقبة نجد الدور الذي لعبته في تراكم المفاهيم والقيم في الممارسة الإدارية وتقدمها، وإذا تأملنا الإنجازات التي قامت بها الحضارات القديمة فإنها تؤكد أن تلك الإنجازات ما كانت تتحقق لولا الممارسة العملية للإدارة، وفق مبادئ تتناسب مع متطلبات تلك المرحلة. فمثلا ننظر إلى الشواهد الفكرية والمادية لحضارة بلاد ما بين النهرين، وكان على رأس منجزاتها الحضارية اختراع الكتابة، وهي أول من علم الإنسان الكتابة، وأسهمت تلك الحضارة أيضا في تطور المعارف الفلكية والطبية والهندسية والرياضية، ففي عهد السومريين تم استخدام الكتابة المسمارية في الشؤون اليومية، وشكلت البداية في تسجيل المدونات التاريخية الرسمية، وكذلك عملية التوثيق في سجلات الدولة والمؤسسات التجارية .

وقدمت حضارات أكد وبابل إنجازات كبرى تاريخية في مجال العلم والمعرفة، فقد عثر علماء الآثار بالعراق على نشرات تتضمن أرشاد المزارعين إلى كيفية بذر محاصيلهم وريّها ومكافحة الآفات الزراعية، وفي تلك الحقبة من التاريخ تم تدوين ملحمة جلجامش السومرية ذات الرصيد العالمي، كما تمثل التشريعات التي وضعها حمورابي أول شريعة قانونية عن الحقوق والواجبات، والتي أرست قواعد القانون الإنساني ووضعت قواعد للحرب والسلام، وتعتبر الحدائق المعلقة من ابرز الآثار العريقة لحضارة البابليين في مجال البناء والإنتاج، وهم أيضا أول من رسم الخرائط ووضعوا التقويم وقسموا اليوم إلى ساعات .

وكذلك نلمس تلك الإنجازات الحضارية لدى الحضارة الفرعونية في مصر، فالأهرامات والقصور والمقابر الملكية والمعابد بما تتميز به من دقة وعظمة وجمال، والتي استغرق بناؤها سنوات طويلة وبمشاركة الآلاف من العاملين، وما حققوه من تقدم في الصناعات القائمة على الإنتاج الزراعي مثل صناعة ورق البردي وصناعة الغزل والنسيج، وقيام قدماء المصريين بوصف المعارك الحربية والانتصارات والترويج للحكام والاهتمام بالأغراض الدينية والاجتماعية، وتطور المعارف في مختلف المجالات وذلك منذ أكثر من ثلاثة آلاف سنة قبل الميلاد دلالة واضحة على درجة التقدم الفني والإداري خلال تلك الفترة.

كما أبدعت الحضارة اليمنية في المدرجات الزراعية وإقامة السدود (كسد مأرب) وبناء ناطحات السحاب، وكذلك الحضارة اليونانية التي اهتمت بالعلوم والفلسفة، بالإضافة إلى الدور الذي لعبته الحضارة الفينيقية وتحكمها في التجارة البحرية، وما قدمته الحضارة الصينية من إنجازات حضارية وثقافية متقدمة، ممثلة في بناء سور الصين العظيم وتقدم العديد من المعارف الإنسانية. وكذلك ما أسهمت به إدارة الإمبراطورية الرومانية المترامية الإطراف في تقدم العلوم والمعارف، كل تلك الآثار المادية والفكرية لتلك الحضارات تدل على وجود الفكر الإداري، والممارسة الفعلية لوظائف الإدارة من قبل الحضارات القديمة التي ساهمت في صنع وتقدم الحضارة الإنسانية .

كما تشير الدراسات التاريخية والاكتشافات الأثرية بأن الحضارة العمانية الراقية والمزدهرة عبر المراحل الزمنية القديمة أسهمت في تحقيق الكثير من الانجازات على المستوى الإنساني، تجسدت في مجهودات جماعية، حققت من خلالها العديد من الأهداف، التي ترسخ قيمة العلاقات الاجتماعية والإنسانية، والتغيير الايجابي تجاه روح المبادرة والاستقلالية والإبداع والاعتماد على الذات، وقد صاحب ذلك تطبيق فكر إداري متطور واكب تلك المرحلة، وتوافق مع قيم ومبادئ وتراث المجتمع العماني.

ويمثل نظام الأفلاج والزراعة، وبناء القلاع والحصون والأبراج والقصور المثيرة في البناء والفخامة، والتي أدرج عدد منها على قائمة التراث العالمي بمنظمة اليونسكو، أنموذجا عمليا لعبقرية الإنسان العماني وقدرته على التعامل مع البيئة والاستفادة منها وتطويعها منذ القدم لخدمة الإنسانية . كما تعتبر عمليات صهر النحاس وصناعة السفن واكتشاف الطرق التجارية البحرية من قبل العمانيين، ووصولهم إلى الهند والصين والمناطق النائية من العالم القديم، وعلاقاتهم التاريخية مع الحضارات الأخرى، بفضل سفنهم الشراعية ومعلوماتهم الجغرافية والفلكية، وخرائطهم وآلاتهم وعلومهم وتجاربهم الملاحية، وحيازتهم على قدر عال من المعرفة والخبرة العملية، دلالة واضحة على العمق التاريخي للحضارة العمانية، ولممارسة العمانيين للفكر الإداري، ومعرفتهم للكثير من المبادئ الإدارية التي طبقوها في الحياة اليومية، وفي إدارة المجتمع ، ويتجسد ذلك في تقدمهم العلمي والمعرفي، والأخذ بمبادئ المشاركة، والشورى والتعاون، والترابط، والتراحم، والتعاضد، والرعاية الاجتماعية والإنسانية بين مختلف فئات المجتمع .

كما تعتبر القنوات المائية للأفلاج إحدى إنجازات الانسان العماني الحضارية في مجال الهندسة والتقدم المعرفي، وتمثل الأفلاج أهم نظام مائي في الجزيرة العربية، ويقدر عمرها بآلاف السنين، وهي تتميز بجوانب فنية وهندسية متطورة، صاحبها نظم اجتماعية وإنشائية، تتطلب تنفيذها إدارة واعية وقدرات فكرية وعملية ، وتعاون مستمر من قبل جميع أفراد المجتمع، سواء من حيث القيادة واتخاذ القرارات والاتصالات،

والتخطيط والتنظيم والتمويل، وبرامج التنفيذ لمجرى الفلج والإشراف والمتابعة والتقييم، ووضع الأهداف التي سيخدمها في التنمية الزراعية والاجتماعية . والمتمعن للتقسيم المحكم الذي تعارف عليه العمانيون كقواعد ثابتة ومنظمة منذ قرون عديدة في توزيع مياه الأفلاج، وعدالة توزيعها بين السكان وفق كميات وساعات زمنية محددة لكل مستفيد، مستخدمين في ذلك علم الفلك وحركة الشمس والنجوم والكواكب، ليجد أنّ تلك الجهود قد صاحبها منذ قرون طويلة فكر إداري متقدم، وإبداع هندسي بالغ التعقيد والتطور .

ويمكن وصف نظام الأفلاج في عمان بمثابة شركة مساهمة بمفهومها الحديث نظرا لمكوناته الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والمالية، فالأفلاج هي مؤسسات اجتماعية لها مسميات مختلفة، وتهدف إلى تحقيق منافع عامة تتجسد في توفير المياه الصالحة للشرب والاستخدام الآدمي وري الأراضي الزراعية، وتدار بطريقة اقتصادية قريبة جدا من نظام الشركات المساهمة العامة، حيث يتضمن نظام الأفلاج على توزيع الحصص أو الأسهم على الملاك على شكل مساهمة مالية وفكرية لتغطية تكاليف إنشاء الفلج مع بداية التأسيس وعند الصيانة كاستثمار طويل المدى، وغالبا ما تتولى الحكومة تكاليف إنشاء وصيانة الأفلاج كمنحة ودعم لأصحاب المزارع وتشجيعا لهم في الحفاظ على مهنة الزراعة .

ويسبق عملية إنشاء الفلج إجراء دراسة جدوى اقتصادية وفنية واجتماعية للموقع، من حيث جيولوجية الأرض ومدى توفر المياه وصلاحية التربة للزراعة، وذلك بمشاركة مباشرة من قبل الأهالي وأصحاب الخبرة، ويتم توزيع حصص المياه بما يتناسب مع نسبة الملكية في الفلج والمساحة المزروعة لكل فرد . كما يتم اختيار أعضاء الإدارة المشرفة على الفلج من قبل الجمعية العمومية المثلة في أصحاب الحصص والملاك للفلج.

ويتكون مجلس الإدارة من إدارة متكاملة وفق تسلسل هرمي محددة السلطات والمسؤوليات، ويتم توزيع العمل فيما بينهم وفق إجراءات عرفية توافق عليها ملاك

الفلـج، وتعمـل إدارة الفلج على استدامــة تدفق المياه في مجرى الفلـج طوال اليوم دون توقـف، كما تقوم بإجراءات المتابعة والتنسيق والإشـراف على تطبيق نظام توزيع المياه وفـق الحصص المحـددة طوال ٢٤ ساعـة، وبصـورة متواصلة طوال العـام، بالإضافة إلى الإشـراف علـى إجـراءات الصيانــة الدورية، وحفـظ السجلات الإداريـة والمالية التـي تسجل فيهـا حصص الملكية، وتوزيع المياه ومقدارهـا بالساعات، وكذلك ما يتعلق بإيـرادات ومصروفات الفلج. وقد أكدت تلك الأعمـال بأنها تتميز بجهود إدارية متقنة ومنظمـة بالغة التقـدم في التخطيط، ووضـع الأهداف وتقسيم العمـل، وتحديد المهام والاختصاصـات علـى العاملين، بالإضافـة إلى تنسيق مستمر، واختيـار دقيق للعاملين المهـرة في نظام الأفلاج، ورقابـة ومتابعة دقيقة وصولا إلى تحقيـق الأهداف والغايات بكفاءة وفعالية.

ونتأمل أيضا العبقرية العمانية المتجددة والمتطورة في كيفية إنشاء الواحات الزراعية في قمم الجبال، وعلى ضفاف الأودية وطريقة توصيل مياه الري اليها، ونوعية المحاصيل الزراعيـة النادرة التـي كانت تزرع فيها، والطـرق والأساليب المستخدمـة في الزراعة، بمـا يتناسب وطبيعة البيئة وظروف الطقس، وأوجـه التعاون القائم بين المزارعين، وما صاحـب ذلك من جهـود في تطبيق العديد مـن النظم الاجتماعيـة والأساليب الإدارية المتبعة خلال فترة التأسيس والزراعـة والحصاد، والقريبة منها إلى مؤسسات المجتمع المـدني، والتـي ساعدت في إكساب الإنسـان العماني خبرة تراكميـة في الإدارة وتنظيم شؤون حياته، وحب المبادرة والإبداع والابتكار والاعتماد على الذات .

وتمثل الواحات الواقعة في الجبل الأخضر (تبلغ أعلى قمة فيه بارتفاع ٣٠٧٥ متراً)، والتي يعود تاريخها إلى آلاف السنين، وتم نحتها في الصخر بشكل هندسي رائع الجمال، وعلى ارتفاعات شاهقة تصل ارتفاعها عن سطح الأرض ما بين ١٠٠٠ وأكثر من ٢٠٠٠ متـر، دلالة واضحة على الفكر الإداري، والتقدم المعرفي للإنسان العماني، وقدرته على تطويع البيئة لخدمته، مهما كانت صعوبتها ووعورتها .

كما ننظر إلى هندسة بناء التحصينات العمانية من القلاع والحصون والأسوار والتي يرجع تاريخها حسب رأي بعض المؤرخين إلى ما قبل التاريخ الميلادي، مرورا بالعصر الجاهلي، فعصر الخلافة الإسلامية ثم وصولا إلى عهد النباهنة واليعاربة وانتقالا إلى العصر الحديث، وما صاحبها من إمكانات فكرية وهندسية في التصميم والتنفيذ، والتي لا زالت شاهدة على عراقة الممارسة الإدارية للعمانيين وإتقان فن البناء والعمارة والهندسة والتخطيط، وتوظيف ذلك بما يتناسب مع بيئتهم وظروف حياتهم وتاريخهم، وفقا لمقياس ذلك العصر .

بالإضافة إلى تلك الإنجازات الحضارية فقد أسهم العمانيون بدور فاعل في نشر الحضارة الإسلامية والإنسانية من خلال اتصالهم بالشعوب الأخرى عبر البحار والمحيطات وممارستهم التجارة، مما هيأت لهم الظروف في خلق فرص استثمارية، تم إدارتها بأساليب تتماشى مع متطلبات عصرهم، وقد نجحوا في تحقيق الكثير من الإنجازات التي يشهد بها التاريخ الإنساني، مؤكدة على الدور الذي مارسه الإنسان العماني في مجال الإدارة وقدراته التنظيمية والقيادية الفاعلة . وفي إطار الإدارة أيضا يعد نظام إدارة الدولة والمجتمع، وتعيين الولاة من أقدم الأنظمة الإدارية في عمان، وهو يعتمد على تقسيم العمل واللامركزية والمشاركة في الشأن العام، وتطبيق مبدأ التمكين والتفويض في السلطة، مما أسهم ذلك في تطور الإنسان وتحقيق الكثير من المنجزات الإنسانية .

المدارس الإدارية في الفكر الإداري الحديث

شهدت الإدارة تطورا نوعيا في الممارسة والتطبيق مع ظهور الثورة الصناعية، وما نتج عنها من اختراعات علمية، وتطور في مجالات الحياة المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ومنذ تلك الفترة بدأت الإدارة ونظرياتها تأخذ طابع الأبحاث وتتبلور في الكتب والمؤتمرات العلمية. وعلى الرغم من أن الكثير من الأفكار والمفاهيم الإدارية الحديثة قد تمتد جذورها إلى العصور والحضارات القديمة، إلا أن زوال تلك الحضارات أو ضعفها، كان السبب الرئيسي في بروز الحضارات الحديثة وعلى رأسها الحضارة الغربية، التي استفادت كثيرا من علوم الحضارات السابقة، والتي من بينها الحضارة الإسلامية .

ويعد ارتباط تطور الفكر الإداري الحديث بالحضارة الغربية، وبمفكريها نظرا لما تمثله هذه الحضارة من مركز للقوة الاقتصادية والسياسية، وللجهد الذي قام به رواد الإدارة الحديثة في تطوير الفكر الإداري وتدوينه، بالإضافة إلى ظهور المنظمات الحديثة وتنوع الأنشطة الإنتاجية والمشروعات الكبيرة في المجالات الصناعية والتجارية والخدمية، وزيادة حدة المنافسة والعولمة، مما ساعد ذلك في بروز وتطور الكثير من النظريات الإدارية وظهور مدارس متعددة، تمثل قيم مختلفة أسهمت في تطور الكثير من الصناعات والخدمات، ورقي الفكر الإنساني في مجال الإدارة، ومن بين هذه المدارس والاتجاهات الحديثة في الإدارة :

المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) في إطار تطور الفكر الإداري الحديث التي أعقبت الثورة الصناعية، وسيادة المذهب الاقتصادي الرأسمالي، الذي كان آدم سميث المنظّر الرئيسي له، وتندرج تحتها العديد من النظريات، من أهمها : نظرية الإدارة العلمية، والنظرية البيروقراطية . وتشترك جميعها في افتراضات رئيسية، من بينها :

النظـرة المحدودة للإنسان بصفته كائنا اقتصاديا يمكن التحكم به كما يتم التحكم في الآلـة، وتركيزها على الممارسة السلطويـة في الإدارة، وعدم الاهتمام بالظروف البيئية المحيطـة بالعمـل، ومدى تأثيرها على سلـوك العاملين والتنظيـم، وتجاهلت للكثير من الجوانـب الإنسانيـة بتركيزهـا على الجوانـب المادية، وأهملـت مبدأ المشاركـة وإبداء الـرأي من قبل العاملين في مجال عملهم . وعلى الرغـم من ذلك فقد أسهمت المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) في تحقيـق الكثير من الإنجازات في التقدم الصناعي، وكانت ملائمة لبيئة الأعمال والتوجهات السائدة في ذلك العصر .

ويعتـبر فردريك تايلور أبو الإدارة العلمية، نظـرا لإسهاماته الرئيسة في أفكار هذه النظريـة التي تبلـورت في كتابه مبـادئ الإدارة العلمية، والتي تهـدف إلى زيادة كفاية العامـل عـن طريق التصميـم العلمي للوظائـف، والاهتمـام بتوزيع العمـل في مراحله المختلفـة، ودراسة الوقـت والحركة للوصـول إلى الأسلوب الأمثل لإتمـام العمل، وربط الأجـر بعدد الوحدات المنتجة، معتقدا أنّ هنـاك طريقـة نموذجية لأداء أي عمل، وترى الإدارة العلميـة أنّ تقسيم العمل، والتخصص الدقيق فيه يكون له أثر كبير على الإنتاج وكفاءته.

كما للعـالم الفرنسي هنري فايول إسهام في وضع النظرية الإدارية، التي تركز على الأعمـال الإدارية بدلا من الأعمال في الورشة كما اهتـم بها تايلور، وتقوم على التركيز في تحقيـق الضبط والنظام والثبات في العمـل، كما أعطى تحليلا شاملا للإدارة وحدد نشاطهـا في التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والمراقبة . كما وضع المبادئ العامـة لـلإدارة، والتي تتمثل في : تقسيـم العمل، وتوازن السلطـة والمسؤولية، وتطبيق النظـام، وذلـك من خلال احترام النظم واللوائح وعدم الإخـلال بها، وتبعية المصلحة الفردية للمصلحـة العامة، والتعاون والروح الجماعية في العمل، والعدالة والمساواة بين العاملين، والتسلسل الإداري، ووحدة القيادة، ووحدة التوجيه وإصدار الأوامر والانضباط في العمل، ومكافأة الأفراد، واستخدام الدرجة المناسبة للمركزية .

كمـا كان لمـاري باركر فوليت ـ التـي يلقبها بيتر دراكر بـأم الإدارة على غرار اللقب

الـذي وصف بـه فردريك تيلور بابي الإدارة العلمية - إسهـام ايجابي في تقدم الأساليب الكلاسيكيـة وفـق ما جاءت به النظريـة الإدارية من حيث اهتمامهـا بالبعد الإنساني، ودعوتها إلى التعاون والعمل الجماعي بين العاملين لتحقيق أهداف مشتركة .

أمـا النظرية البيروقراطية، والتي تعني سلطـة أو حكم المكتب، فإنها ترتبط بالعالم الألمـاني ماكس فيبر الذي نـادى بمبادئ النظـام البيروقراطي للمؤسسـة، ويرى فيها أنموذجـا مثالي للتنظيم يتصـف بعدة سمات هيكلية تجعله أكـثر التنظيمات كفاءة في تحقيق الأهـداف، والتي تعتمد علـى تقسيم العمل وفق التخصـص، وتنظيم الوظائف علـى أساس التـدرج الهرمـي للسلطة، وفي ظل وجـود إجراءات وقواعـد رسمية تحدد الحقوق والواجبات لشاغلي تلك الوظائف لا تقوم على العلاقات الإنسانية والشخصية، وكان يؤمـن بتحقيق مستويـات عالية من الكفاءة الإنتاجية من خلال الضبط والدقة في العمـل وتغليـب المصلحة العامة على المصلحـة الشخصية، ويؤكد علـى أهمية الأخلاق كقوة دافعة لنمو المجتمع الرأسمالي .

والنظريـة البيروقراطيـة في واقعها وحقيقتهـا تخالف معتقدات البعض بأنها هي الروتين الممل والإجراءات المعقدة في إنهاء المعاملات والبطء في التنفيذ، ولكن الأساليب الخاطئة في تطبيقها والإفراط في تعقيد الإجراءات جعلت منها نظام فاسد في الإدارة، وعندما يتم تطبيق مبادئها وفق مفهومها المثالي كانت لها إسهام كبير في تطور الإدارة، وزيـادة الإنتاج وإتمام العمل على أفضل وجه، لا سيما في المجتمعات النـاشئة والوحدات الحكوميـة والعسكرية والمنظمات الإنتاجية الحديثة، ويعاب على النظرية البيروقراطية إلى انها ركزت على زيادة الإنتاج على حساب إهمالها للنواحي الإنسانية.

المدرسة السلوكية

تهتم هـذه المدرسة بالجانب الإنساني للإدارة، بعـد ان أهملته المدرسة الكلاسيكية (التقليديـة)، وركزت علـى السلوك الإنساني وعلاقـات الأفراد ببعضهـم أثناء العمل وأثر ذلـك السلوك على الإنتاج . وتعد مدرسة العلاقات الإنسانية المرحلة الأولى لمدخل العلـوم السلوكية في دراسة الإدارة، ويعتبر التـون مايو من الرواد الأوائل الذين أسهموا

في ظهور هذه المدرسة على أثر نتائج دراسات مصنع هاوثورن في شركة وسترن إلكتريك بالولايات المتحدة الأمريكية التي استمرت في الفترة من عام ١٩٢٤م إلى عام ١٩٣٢م، والتي اعتبرت الإنسان أهم عناصر الإدارة والاهتمام به وتحفيزه يؤدي إلى تحقيق إنتاجية أفضل. واهتمت بالروح المعنوية للعاملين، ودرجة التعاون والانسجام القائم بين المجموعة العاملة، والحوافز والرضا الوظيفي، وإسهام ذلك الاهتمام في رفع روح العمال المعنوية وزيادة كفاءتهم الإنتاجية .

وأكدت هذه المدرسة أنّ حل المشاكل الإنسانية في العمل يحتاج لدراسة السلوك الإنساني، ومعرفته بالدراسة والبحث سواء كان ذلك مرتبطا بسلوك الفرد داخل المنظمة أو بمستوى سلوك الجماعات وتفاعلها، وأنّ معالجة هذه المشاكل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني . وقد توصلت هذه المدرسة إلى الكثير من المبادئ والمفاهيم الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال، وقدمت أسسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها الإدارة في تعاملها مع الأفراد العاملين، بما يسمى اليوم بدراسة السلوك التنظيمي .

كما قدم ابراهام مازلو وهو من أشهر الباحثين في العلاقات الإنسانية قائمة تسمى هيراركية الحاجات الإنسانية، والتي تتمثل في : الاحتياجات الفسيولوجية، واحتياجات الأمان، والانتماء، والاحترام المتبادل، وتحقيق الذات . وينظر الكثير من المفكرين في الإدارة إلى أنّ السلوك الإنساني أداة مهمة يمكن أن يستخدمها المديرون في تحقيق معدل كبير من الكفاءة والفعالية في استخدام الموارد البشرية، وقد ظهرت مؤخرا اتجاهات حديثة في الإدارة التي تعظم الجانب الإنساني والاجتماعي في العملية الإدارية، من بينها: الإدارة بالحب، والإدارة بالمرح، وجميعها تركز على أهمية العلاقات الإنسانية الإيجابية، والبعد الاجتماعي، وتوفير المناخ الأسري للعاملين، والذي يؤدي إلى تبادل شعور المحبة والإخلاص والتفاني لتحقيق أهداف المنظمة وزيادة الإنتاجية .

كما أسهمت نظرية x and y لدجلوس ماكريغور في تقدم حركة العلاقات الإنسانية، فهو يفترض أنّ المدير الذي يتبنى نظرية x يرى أنّ العامل كسول ويفتقد لروح المبادرة

وتحمل المسؤولية، وإنّه يتكل على رئيسه في التوجيه في انجاز الأعمال حتى يتجنب المسؤولية، وبذلك يتصرف المدير بطريقة صارمة من خلال سيطرته المباشرة على العمل دون إتاحة الفرصة للمرؤوسين في إبداء الرأي وحرية التصرف والمشاركة، وهذا بدوره يؤدي لا محالة إلى خلق نوعا من الاتكالية والسلبية لدى الموظفين وفقدان روح المبادرة، والاعتماد على الأوامر والمتابعة المباشرة والمستمرة في كل الأمور .

أما المدير الذي يتبنى نظرية y يحمل افتراضات مغايرة تماما، فيرى في مرؤوسيه حب العمل وروح المبادرة والرقابة الذاتية والقدرات الخلاقة وحب التميز، وعلى ضوء ذلك يكون تصرف المدير تجاه مرؤوسيه تتسم بالديمقراطية والمشاركة في العمل، بالإضافة إلى الثقة في النفس وفي الآخرين، والتشجيع والتحفيز والتمكين في إنجاز العمل واتخاذ القرارات، مما يؤدي إلى المزيد من الإبداع وتحسين الأداء وتقديم المبادرة في تطوير العمل من قبل الموظفين . ومن خلال التمعن في تلك الافتراضات التي وضعها دجلوس فان ما يميزها هو أن سلوك الفرد قد يتأثر مع مرور الوقت بتوقعات الآخرين تجاهه، فتنسجم وتتوافق سلوكياته مع توقعاتهم، أي كلما توقعنا من الموظف أنه غير جدير بالثقة وتحمل المسؤولية، وأحسسناه بذلك من خلال تعاملنا معه، فإن ذلك مع مرور الوقت يشعر الموظف بعدم أهميته ويدخل في نفسه الإحباط وعدم التقدم، والعكس صحيح .

المدرسة الكمية

تعتمد هذه المدرسة في استخدام وتطبيق الأسلوب العلمي في حل المشكلات، التي تنشأ عند تشغيل النظام، وتستخدم المعايير الكمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، ولقد ساعدت مجموعة من العوامل في تطور هذه المدرسة من بينها الرواج الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية، وظهور الحاسبات الآلية، وابتكار الكثير من أساليب بحوث العمليات، ولعبت هذه المدرسة دورا مهما في تطوير الفكر الإداري بتشجيع الأفراد لمواجهة حل المشكلات بطريقة علمية منظمة تتسم بالرشد والموضوعية باستخدام الأساليب الإحصائية.

ويرى رواد هذه المدرسة أنّ العمل الإداري مجموعة من النماذج والعمليات الرياضية، تسهم في وضع الحقائق والمشكلات الإدارية في صورة رقمية يعبر عنها برموز وعلاقات رياضية، تساعد على التفكير المنطقي المنظم كوسيلة لاتخاذ القرارات، وهي تعتمد على إدارة نظم المعلومات والتركيز على استخدام الحاسبات الآلية والاختراعات التكنولوجية في ميادين الإدارة، وذلك لقدرتها على تخزين المعلومات، وتساعد في حل النماذج الرياضية المعقدة بدقة متناهية وفي وقت قصير. بالإضافة إلى انها تتيح المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات، وهي أداة قوية لحل المشكلات المعقدة والمركبة اذا حسن استخدامها .

وقد قدمت المدرسة الكمية قيمة أساسية تكمن في الوسائل التي تقدمها للإدارة لترشيد عملية اتخاذ القرارات، وذلك بصورة أكثر دقة ويسر لا سيما في مجال التخطيط والرقابة، بالإضافة إلى أنها اهتمت بمدى الحاجة إلى تحديد الهدف وبالتالي قياس الأداء . ومن أمثلة الطرق الكمية استخدام البرمجة الخطيه، التي تشكل وسيلة مهمة في مجالات بحوث العمليات، وكذلك أسلوب بيرت. وعلى الرغم من التطور الفكري الذي قدمته المدرسة الكمية في استخدام العديد من الوسائل الفنية المتقدمة فإنه لا ينبغي أن تكون تلك الوسائل بديلا للقدرات الذهنية، التي يتمتع بها الإنسان في اختيار القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف .

مدرسة النظم

النظام هو كيان يتكون من عناصر مترابطة ومتداخلة ومتفاعلة في بعضها البعض لإنجاز هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة، وإن تفاعل جزء منها له تأثير على كافة العناصر الأخرى المكونة للنظام في تحقيق النتائج المطلوبة، ويتكون المشروع كنظام كلي من عدد من الوحدات الفرعية، لها علاقات متبادلة تتوقف بعضها على الآخر، ويتفاعل ذلك المشروع مع محيطه الخارجي لتحقيق أهداف مشتركة، ويتمثل ذلك في الإدارات والأقسام المختلفة للمنظمة، التي يعتمد كل منها على الآخر في تحقيق الأهداف والنتائج المخطط لها.

وتمثل أي منظمة نظام مفتوح يتفاعل بصورة ديناميكية مع البيئة المحيطة، يتأثر ويؤثر بها ويكون له علاقة مستمرة معها، ولهذا فإن الأجهزة الإدارية وسلوكيات العاملين وأنماط العمل فيها، يعد انعكاسا لمجموعة العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتاريخية التي تعمل تلك الأجهزة في محيطها .

كما أنّ كفاءة الإدارة لا تتحدد بالنجاح في إنجاز وظيفة دون الأخرى بل تتحدد بالأداء الجيد والمتوازن لجميع الوظائف الأخرى، المرتبطة معها، فاتخاذ قرار يتعلق بإحدى الإدارات في المنظمة قد يكون له ردود فعل وأثر إيجابي أو سلبي على الإدارت الأخرى أو على النظام الكلي وهو المنظمة، وله أيضا تأثيرات على المحيط الخارجي للمنظمة، حيث إنّ كل نظام هو جزء من مجموعة متكاملة من نظام أعلى، يتسم بعلاقات متبادلة ومتشابكة، وكل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، ولهذا فإنّ الأمر يتطلب وجود نظرة كلية وشمولية للمنظمة من قبل العاملين، وذلك من خلال وظائف مترابطة ومتعاونة ومنسجمة بعضها مع البعض لتحقيق أهداف مشتركة .

المدرسة الموقفية

يهتم رواد هذه المدرسة بالارتباط القوي بين جهود وتصرفات الإدارة وبين المواقف والظروف المحيطة بها، وهذا يعني أنّه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان، ويجب توخي الحذر من التقليد وعدم التسرع في ذلك، فليس كل ما هو صالح للتطبيق في مجتمع ما يصلح بالضرورة في بيئة مغايرة في مجتمع آخر، ولهذا ينبغي أن تتماشى الإدارة في تصرفاتها مع ظروف البيئة ومتغيراتها، وأنّه ليس هناك مبادئ إدارية تطبق في كل الظروف والمواقف.

وذلك نظرا لتعقد المنظمات واختلاف أهدافها والخدمات التي تقدمها، ولوجود التباين في الهياكل والأشكال التنظيمية للمنظمات، بالإضافة إلى التغير المستمر في البيئة التي تتعامل معها والتطورات المتلاحقة في مجال المعرفة. كما من الصعب إيجاد مبادئ وطرق واحدة تعطي نفس النتائج لكل المواقف، وإنما ينبغي للمدير والقائد أن يعتمد على تشخيص وتفهم العلاقات المتداخلة في التقسيمات الإدارية، واختلاف المواقف التي تواجهها، وأن يستخدم المهارات الفكرية الخلاقة والقدرة التشخيصية لمحاولة فهم مختلف المواقف، وأن يتصرف ويتعامل معها وفق الظروف المحيطة به.

الفصل الثاني

الإدارة في الإسلام

يهدف هذا الفصل إلى : تقديم مهام ووظائف الإدارة من منظور إسلامي، ومحاولة إبراز دلائل تؤكد على تقدم الفكر الإسلامي في مجال الإدارة .

الإدارة في الإسلام

استمدت الحضارة الإسلامية أسسها العلمية والإدارية من القرآن الكريم آخر الكتب السماوية، الذي جعله الله حاويا لكل ما يقيم أمر الدين والدنيا ويصلح الإنسانية ورحمة للعالمين، قال تعالى: ﴿ مَّا فَرَّطْنَا فِي الْكِتَابِ مِن شَيْءٍ ﴾ (سورة الأنعام: من الآية ٣٨)، ﴿ وَنَزَّلْنَا عَلَيْكَ الْكِتَابَ تِبْيَانًا لِّكُلِّ شَيْءٍ ﴾ (سورة النحل: من الآية ٨٩). ومن السنة النبوية الشريفة للرسول صلى الله عليه وسلم، القائل: «تركت فيكم أمرين، لن تضلوا ما تمسّكتم بهما: كتاب الله وسنة رسوله»، وكذلك ما فعله الخلفاء الراشدون، وقادة وعلماء الدولة الإسلامية في إدارة الأمة، ضمن اجتهادهم في الجوانب الفرعية من الأحكام التشريعية أو التي تسمى الأحكام الظنية، المنظمة لمصالح الناس وفق ما تقتضيه ظروف الزمان والمكان والبيئة والعادات ومتطلبات العصر، والتي لم يرد بشأنها أحكام قطعية . فكثير من نصوص القرآن الكريم والأحاديث النبوية محفزات على الاجتهاد والبحث والتحري، وطلب العلم والتعلم في مجال المعرفة واستنباط الاحكام لما يستجد من وقائع، وهي لا تزال تشكل بحرا زاخرا لمختلف العلوم والمعارف .

وانطلاقا من أهمية العلم لبناء الحضارات الإنسانية، كما حث عليه الإسلام، ودلت عليه الكثير من الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، وتأكيدا لمنهج الإسلام في الحياة بإنّ العلم والأخلاق والعمل الجاد والمثابرة والصبر سببا لنهضة أي أمة من الأمم، فقد برع العرب والمسلمون في تقديم منجزات متعددة في مختلف مجالات العلوم والمعرفة، وبناء الحضارة الإنسانية. وكان لاهتمامهم البالغ في طلب العلم والمعرفة سببا في تقدم نظامهم الإداري، وتحقيق رسالة الإسلام الخالدة، ونجاح إدارة الدولة والمجتمع بكفاءة وفعالية، قال تعالى: ﴿ اقْرَأْ بِاسْمِ رَبِّكَ الَّذِي خَلَقَ ﴿١﴾ خَلَقَ الْإِنسَانَ مِنْ عَلَقٍ ﴿٢﴾ اقْرَأْ وَرَبُّكَ الْأَكْرَمُ ﴿٣﴾ الَّذِي عَلَّمَ بِالْقَلَمِ ﴿٤﴾ عَلَّمَ الْإِنسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ ﴾ (سورة العلق: الآيات ١- ٥)، ﴿ يَا مَعْشَرَ الْجِنِّ وَالْإِنسِ إِنِ اسْتَطَعْتُمْ أَن تَنفُذُوا مِنْ أَقْطَارِ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ فَانفُذُوا لَا تَنفُذُونَ إِلَّا بِسُلْطَانٍ ﴾ (سورة الرحمن الآية: ٣٣).

ويؤكد عليه الصلاة والسلام كما جاء في كتاب شرح الجامع الصحيح للشيخ السالمي على أهمية العلم بقوله « اطلبوا العلم ولو بالصين ». كما استفادة الحضارة الإسلامية من معارف وتجارب الحضارات الأخرى، وتفاعلت معها وأخضعتها للتجربة والبرهان، وكان للمسلمين مساهمات جادة في تحقيق منجزات علمية في شتى مجالات الحياة، ويسطر التاريخ في المدينة وبغداد ودمشق والأندلس الشيء الكثير عن الدور الذي قام به المسلمون في نقل معارفهم وعلومهم إلى الشعوب الأخرى بكل صدق وشفافية، وتأثيرهم الواضح في التقدم العلمي الذي تعيشه الحضارة الإنسانية في العالم، وما كانت لتلك الانجازات أن تتحقق لولا وجود نظام إداري متقن، من حيث الأفكار، والتخطيط، والتنظيم، والتمويل، والتنسيق، والقيادة، واتخاذ القرارات، والاتصالات، والإشراف والمتابعة والتقييم .

وقد استطاع المسلمون بفضل جهودهم وتمسكهم بتعاليم دين الله والتعامل الإنساني مع الآخرين تأسيس دولة إسلامية، وحضارة إنسانية تقوم على أسس وقواعد راسخة مستمدة من شرع الله، أتت على جميع نظم الوجود، وعلى خيري الدنيا والآخرة وما يسعد الإنسانية، والصالحة لجميع الأزمنة والأمكنة والبيئات، وأتاحت المجال للعقل البشري في أن يجتهد ويستنبط وينظم ويدير أمور حياته ومصالحه ومعيشته وفق نصوص شرعية وضوابط دينية وأخلاقية وإنسانية، وبما يمكنه من أداء ما عليه من واجبات ومسؤوليات في هذه الحياة الدنيا تجاه ربه ونفسه ومجتمعه.

كما عملت الشريعة الإسلامية على تحديد الغايات للإنسان، وهي إعلاء كلمة الله وعبادته، وعمارة الأرض، ونشر العدل والمحبة والتسامح بين الناس ومعتقداتهم، وفق رؤية واضحة ورسالة سامية بين الفرد والوجود والمجتمع، وفي إطار من التخطيط والتنظيم والتنسيق، الذي هو أساس أي عمل إنساني ناجح، وأحد عناصر النظام الإداري السليم التي تهتم بها الإدارة المعاصرة، وتنادي به الكثير من المبادئ الإدارية الحديثة اليوم، وتؤكد على أهمية وضع رؤية، ورسالة، وأهداف، وثقافة تنظيمية، وقيم إنسانية، وقواعد أخلاقية لأي تجمع بشري يسعى إلى تحقيق غاياته وأهدافه .

ويجد المتأمل والمتفكر في آيات القرآن الكريم التي لا زالت بحرا زاخرا بمختلف الكنوز المعرفية والعلمية، وسنة النبي الكريم محمد صلى الله عليه وسلم الثابتة، وسيرة الخلفاء الراشدين، والصحابة الميامين، ومن تبعهم في قيادة الدولة الإسلامية؛ التأكيدات الواضحة على أنّ علم الإدارة ونظرياتها المعاصرة بمدارسها المختلفة لم تكن وليدة الحضارة الغربية كما يضنها البعض، وإنما هي ممارسة أصيلة حث عليها الإسلام والشرائع السماوية منذ بدء الخليقة، والتي تؤكد على أهمية قيم الأيمان، ومكارم الأخلاق، والعدالة، والمساواة، والأمانة، والإحسان، والإخلاص، والتعاون في العمل.

يقول الله تعالى في سورة النساء (الآية: ٥٨): ﴿ إِنَّ ٱللَّهَ يَأۡمُرُكُمۡ أَن تُؤَدُّواْ ٱلۡأَمَٰنَٰتِ إِلَىٰٓ أَهۡلِهَا وَإِذَا حَكَمۡتُم بَيۡنَ ٱلنَّاسِ أَن تَحۡكُمُواْ بِٱلۡعَدۡلِۚ إِنَّ ٱللَّهَ نِعِمَّا يَعِظُكُم بِهِۦٓۗ إِنَّ ٱللَّهَ كَانَ سَمِيعَۢا بَصِيرٗا ﴾. فوظائف الإدارة كما تطلق عليها النظريات الحديثة اليوم تتجسد في الأمانات التي يأمر الله أن تؤدى ضمن الواجبات والتكاليف التي يجملها هذا النص القرآني، وللأمانة دلالات واسعة ومجالات كثيرة وترتبط بشعور الإنسان بالمسئولية تجاه ربه ونفسه وأمته. وهناك العديد من الدلالات القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة التي تشير إلى الإدارة وأهميتها في الإسلام، مبينة مبادئ سامية ذات رؤية واضحة، تشمل كافة متطلبات الحياة وتطلعات المجتمع، وهي قبل كل شيء مسؤولية وأمانة.

وعندما نتأمل هذا الكون الواسع ومكوناته، وإلى الدقة والنظام والتناسق والانسجام بين الأجرام الهائلة في حركتها الدائبة، فكل في مداره وفلكه، بلا مسابقة ولا تزاحم، قال تعالى: ﴿ وَهُوَ ٱلَّذِي خَلَقَ ٱلَّيۡلَ وَٱلنَّهَارَ وَٱلشَّمۡسَ وَٱلۡقَمَرَۖ كُلّٞ فِي فَلَكٖ يَسۡبَحُونَ ﴾ (سورة الأنبياء: الآية ٣٣)، ﴿ لَا ٱلشَّمۡسُ يَنۢبَغِي لَهَآ أَن تُدۡرِكَ ٱلۡقَمَرَ وَلَا ٱلَّيۡلُ سَابِقُ ٱلنَّهَارِۚ وَكُلّٞ فِي فَلَكٖ يَسۡبَحُونَ ﴾ (سورة يس: الآية ٤٠)، وبحيث إنّ الإنسان جزء من حركة هذا الكون، وسخّر له من الآيات العظيمة ليسعد في الدنيا والآخرة، وهو مطالب بالجهاد البنائي وبعمارة الأرض واستغلال منافعها واكتساب الرزق لتستمر الحياة، فحري به أن تسير حياته وحركته وفق ضوابط ونظم وتخطيط تحقق له غاياته وأهدافه في هذه الحياة كما أمره الله سبحانه وتعالى، وتلك هي جوهر الإدارة الحديثة.

كما عندما نتأمل ونتفكر في قصة سيدنا يوسف عليه السلام، والتي ذكرها القرآن الكريم، نجد فيها الإعجاز القرآني في مجال الإدارة من خلال أهمية التخطيط للمستقبل . فقد أشار القرآن الكريم إلى استخدام نبي الله يوسف لخطة استراتيجيه طويلة المدى لمواجهة الأزمة الاقتصادية، تشتمل على خطة إنتاجية، وخطة لترشيد الاستهلاك، وخطة للادخار، واستخدامه طريقة مثلى في التخزين، والتمكين في إدارته لخزائن الأرض، وكيفية إدارة الأزمات وعدم الإسراف في استخدام الموارد.

قال تعالى: ﴿ قَالَ تَزْرَعُونَ سَبْعَ سِنِينَ دَأَبًا فَمَا حَصَدتُّمْ فَذَرُوهُ فِي سُنۢبُلِهِۦٓ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تَأْكُلُونَ ﴿٤٧﴾ ثُمَّ يَأْتِي مِنۢ بَعْدِ ذَٰلِكَ سَبْعٌ شِدَادٌ يَأْكُلْنَ مَا قَدَّمْتُمْ لَهُنَّ إِلَّا قَلِيلًا مِّمَّا تُحْصِنُونَ ﴾ (سورة يوسف الآيات : ٤٧- ٤٨) . وهذا هو العلم الحديث اليوم يؤكد على أهمية التخطيط الاستراتيجي للمستقبل، ويدعو إلى ضرورة الاستخدام الأمثل للموارد والاهتمام بالادخار، كما أثبت العلم ما أشار إليه سيدنا يوسف عليه السلام في طريقة تخزين الحب أنه إذا بقي في سنبله لا يصيبه السوس ولن يتغير .

ونتأمل أيضا قصة نبي الله سليمان عليه السلام، وأسلوب إدارته للملك، ودعوته لملكة سبأ، وتحديد الأدوار وتقسيم العمل على جنوده . ونتفكر ونتدبر أيضا في روح المبادرة التي قام بها طائر الهدهد، وقطعه المسافة إلى مملكة سبأ، ورسم الدور المناسب له تحقيقا للهدف الواضح الذي وضعه النبي سليمان عليه السلام لمن يعمل تحت أمرته، وهو الدعوة إلى كلمة التوحيد، ونشر دين الله وإعلاء كلمته، وما نتج عن ذلك الجهد الذي قام به الهدهد من نتائج إيجابية تناولها القرآن الكريم. وكل ما جاء في مجريات وأحداث تلك القصة من تقسيم للعمل وتحديد للأهداف ووضوحها، والتشجيع على المبادرة في تحقيق الهدف، هي اليوم من متطلبات الإدارة الحديثة .

وننظر أيضا إلى ما قامت به ملكة سبأ عند تلقيها الكتاب من النبي سليمان عليه السلام، وإشراك قومها في الأمر، وتفويضهم لها في اتخاذ القرار النهائي بعد تقديم رأيهم في الموضوع، كلها دلالات وإيحاءات على أهمية الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار، وتفويض السلطة، ومركزية اتخاذ القرار النهائي لدى القائد الإداري بعد أخذ

رأي ومشاورة أهل الاختصاص، وهذا ما تنادي به المبادئ الإدارية الحديثة، قال تعالى: ﴿ قَالَتْ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُا۟ إِنِّىٓ أُلْقِىَ إِلَىَّ كِتَٰبٌ كَرِيمٌ ﴿٢٩﴾ إِنَّهُۥ مِن سُلَيْمَٰنَ وَإِنَّهُۥ بِسْمِ ٱللَّهِ ٱلرَّحْمَٰنِ ٱلرَّحِيمِ ﴿٣٠﴾ أَلَّا تَعْلُوا۟ عَلَىَّ وَأْتُونِى مُسْلِمِينَ ﴿٣١﴾ قَالَتْ يَٰٓأَيُّهَا ٱلْمَلَؤُا۟ أَفْتُونِى فِىٓ أَمْرِى مَا كُنتُ قَاطِعَةً أَمْرًا حَتَّىٰ تَشْهَدُونِ ﴿٣٢﴾ قَالُوا۟ نَحْنُ أُو۟لُوا۟ قُوَّةٍ وَأُو۟لُوا۟ بَأْسٍ شَدِيدٍ وَٱلْأَمْرُ إِلَيْكِ فَٱنظُرِى مَاذَا تَأْمُرِينَ ﴾ (النمل الآيات: ٢٩-٣٣).

وقد أكد العلماء أنّ العمل بمبدأ الشورى، ومن ثم التوكل على الله تبارك وتعالى عند اتخاذ القرار بعد المشاورة، يعد بمثابة قوة معنوية تعطي القائد الثقة والطمأنينة وهدوء الأعصاب، بالإضافة إلى تقبل القرار وسهولة تنفيذه باقتناع، لكون المنفذين لذلك القرار هم من أسهموا في صياغته، وشاركوا في تحديد الأهداف ومعايير الإنجاز، وذلك من القواعد الأساسية في وظائف الإدارة، قال تعالى: ﴿ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران: من الآية ١٥٩).

وعندما نتفكر في قصص الأمم السابقة والتي ذكرت في القرآن الكريم، قال تعالى: ﴿ نَحْنُ نَقُصُّ عَلَيْكَ أَحْسَنَ ٱلْقَصَصِ بِمَآ أَوْحَيْنَآ إِلَيْكَ هَٰذَا ٱلْقُرْءَانَ وَإِن كُنتَ مِن قَبْلِهِۦ لَمِنَ ٱلْغَٰفِلِينَ ﴾ (سورة يوسف الآية: ٣)، ﴿ وَمَآ أَرْسَلْنَا مِن قَبْلِكَ إِلَّا رِجَالًا نُّوحِىٓ إِلَيْهِم مِّنْ أَهْلِ ٱلْقُرَىٰٓ ۗ أَفَلَمْ يَسِيرُوا۟ فِى ٱلْأَرْضِ فَيَنظُرُوا۟ كَيْفَ كَانَ عَٰقِبَةُ ٱلَّذِينَ مِن قَبْلِهِمْ ۗ وَلَدَارُ ٱلْءَاخِرَةِ خَيْرٌ لِّلَّذِينَ ٱتَّقَوْا۟ ۗ أَفَلَا تَعْقِلُونَ ﴾ (سورة يوسف الآية: ١٠٩) نجد أنّ من بين العبر التي حث عليها الإسلام هو عدم تكرار الأخطاء التي وقعت فيها تلك الأمم، أي الاستفادة من حوادث الماضي في صنع قرارات المستقبل، وهذا من أساسيات التخطيط، قال عز وجل: ﴿ لَقَدْ كَانَ فِى قَصَصِهِمْ عِبْرَةٌ لِّأُو۟لِى ٱلْأَلْبَٰبِ ۗ مَا كَانَ حَدِيثًا يُفْتَرَىٰ وَلَٰكِن تَصْدِيقَ ٱلَّذِى بَيْنَ يَدَيْهِ وَتَفْصِيلَ كُلِّ شَىْءٍ وَهُدًى وَرَحْمَةً لِّقَوْمٍ يُؤْمِنُونَ ﴿١١١﴾ ﴾ (سورة يوسف الآية: ١١١).

كما تذكر لنا كتب السيرة النبوية الكثير من الجوانب والصفات القيادية للرسول صلى الله عليه وسلم، واستخدامه للكثير من المبادئ والقيم في أسلوب دعوته وإدارة

الدولة الإسلامية . فعندما نتأمل ونتمعن في مراحل دعوة الرسول عليه الصلاة والسلام إلى الإسلام، والتي بدأها بصورة سرية في مكة ولأقرب الناس إليه ممن تربطه به صلة قرابة أو معرفة سابقة، بهدف تهيئتهم للتغيير وإقامة المجتمع المسلم، وذلك لحكمة أرادها الله، ومن ثم انتقل في المرحلة الثانية إلى الدعوة الجهرية التي بدأت بالأهل والعشيرة، حتى أصبح أمر الإسلام ظاهرا ومنتشرا في جميع أوساط المجتمع المكي وخارجه، نجد أن الرسول صلى الله عليه وسلم قد أخذ بمبدأ التنظيم والتخطيط المبني على تقدير الواقع، والتدرج في تحقيق التغيير في الفكر والمعتقدات بواقعية وموضوعية، والأخذ بالأسباب في سبيل الوصول إلى تحقيق الأهداف العامة والغايات المنشودة.

والمتفكر في سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم يجد الكثير من الأحداث التي تؤكد على ذلك لا سيما أحداث الهجرة ، فقد أبرزت أحداث هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم من مكة المكرمة إلى المدينة المنورة والتي تعد أول حدث سياسي في الإسلام، وما صاحبها من إجراءات واحتياطات الكثير من جوانب التخطيط المحكم والتنظيم الفعال والتنسيق الناجح، والقدرة على مواجهة المواقف الطارئة والتكيف لظروفها، مما أدى إلى تحقيق الهدف الذي وضعه الرسول صلى الله عليه وسلم عند وصوله إلى المدينة المنورة، التي وفرت له البيئة المناسبة لنشر الدعوة الإسلامية، وإقامة المجتمع الإسلامي، وتطبيق شريعة الله في الأرض، والانتقال من دار الخوف والفتنة والاضطهاد إلى دار الأمن والإيمان لإقامة دولة الإسلام وحضارته، وبناء المجتمع الذي يقوم على التعاون والتآخي.

وذلك من خلال نظام صالح وعادل بين كل فئات المجتمع، ويوفر دوافع التطلع والتغيير، وعوامل الإبداع وحرية الفكر، ويساعد على تأسيس الأرض الصلبة لبناء الحضارة والدولة، وفق أسس وقواعد جديدة، تجسدت في تحصين الجبهة الداخلية بالمؤاخاة التي عقدها بين المهاجرين والأنصار، والتطلع إلى العالمية في نشر الدين والسلام بدون إكراه أو عنف ــ فالرسول صلى الله عليه وسلم بعث إلى الناس عامة وهو رحمة للعالمين ــ بالإضافة إلى تحقيق عدالة الإسلام الاجتماعية والاقتصادية

والإنسانية، والشروع في كتابة أول وثيقة دستورية في تاريخ الدولة الإسلامية (الصحيفة) التي بينت حقوق المواطنة والعيش المشترك وعلاقات التسامح بين أفراد المجتمع المدني، ونظمت علاقة المسلمين فيما بينهم، وعلاقتهم باليهود المقيمين في المدينة، وذلك كله دلالة واضحة على أنّ الإسلام دين ودولة، ويقبل الآخر ويتعايش معه .

وتمثل هجرة الرسول صلى الله عليه وسلم إلى المدينة، ونتائجها أهمية كبيرة في نفوس المسلمين، ولهذا جعلوها بداية لتاريخهم، كما أسهمت في إيجاد الظروف المناسبة لاستخدام أسلوب التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، المتجسد في الإعلان عن الإسلام كدين للعالمين، وإبلاغ دعوته للعالم الخارجي، وإرسال كتبه لملوك الأرض وقياصرتها لدعوتهم إلى الإسلام، وما صاحب ذلك من تنظيم لأمور الأمة الإسلامية .

وقد استطاع المسلمون نشر هذا الدين في مختلف بقاع الأرض بالدعوة والحوار، مستخدمين في ذلك العديد من الأساليب بهدف إبلاغ الناس وإقناعهم بالدين الجديد، فكان الرسول ومن معه من الصحابة الكرام يعملون على اقامة البينة والدليل المعنوي والمادي في دعوتهم، واستخدم الرسول صلى الله عليه وسلم وسائل الاتصال بنوعيها الشخصي وغير الشخصي، حيث كان يوفد الرسل ويبعث بالكتب للدعوة إلى الإسلام وتعليم أصوله، واختار لذلك حكماء وعقلاء أصحابه، ومن ذلك يتضح أن التخطيط والتنظيم والتنسيق وإدارة التغيير، والحوار والإقناع ووضوح الهدف، ودراسة المجتمع واتجاهات أفراده، والتي هي من أحدث عمليات الإدارة المعاصرة كما يدعيها علماء الإدارة، قد استخدمت منذ أكثر من أربعة عشر قرنا مع بزوغ فجر الإسلام .

وتعتبر قيادة الرسول صلى الله عليه وسلم للأمة الإسلامية، وأسلوب تعامله مع متغيرات الأحداث والبيئة المتجددة في مختلف مجالات الحياة قدوة للإنسانية جمعاء، فقد اجتمعت فيه خصائص القيادة، ووضع مبادئ إنسانية تقوم على احترام الإنسان وتمكينه من حمل الأمانة التي كلفه الله بها، واشعاره بدوره في بناء المجتمع . كما أرسى عليه الصلاة والسلام مقومات فكرية للقيادة السوية صالحة لكل عصر، تتجسد في البر، والرحمة، والإحسان، والإيثار والإخاء، والتعاون، والمصداقية، والقدوة الحسنة

للقائد، والعدل، والشورى، والصبر، والطاعة في المعروف، وإسداء النصيحة، والقيادة الوسطية التي تنطلق من فهم واقعي للطبيعة البشرية، والتدرج في إصلاح الأمور، قال تعالى: ﴿ لَّقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ لِّمَن كَانَ يَرْجُوا اللَّهَ وَالْيَوْمَ الْآخِرَ وَذَكَرَ اللَّهَ كَثِيرًا ﴾ (سورة الأحزاب الآية: ٢١) .

وكان منهجه صلى الله عليه وسلم في الحياة، وإدارة الدولة الإسلامية يتسم بالعدل والمساواة، وبمكارم الأخلاق العظيمة، والمعاملة الحسنة، والمسؤولية الاجتماعية والإنسانية والأداء المثمر. كما اهتم الرسول صلى الله عليه وسلم بالكثير من المبادئ العملية، والتي تؤكد عليها الإدارة المعاصرة اليوم، فقد كان عليه الصلاة والسلام دقيقا في اختيار الكفاءات وإسناد العمل ممن تتوفر فيهم معايير القوة والأمانة والحفظ والعلم والخبرة، ويتأكد من كفاءة الشخص وقدراته قبل تكليفه بمهمة الوظيفة.

ويؤكد على ذلك قوله صلى الله عليه وسلم لمعاذ بن جبل عندما اختاره لمهمة القضاء في اليمن « قال له: (كيف تقضي إذا عرض لك قضاء)، قال: أقضي بكتاب الله، قال: (فإن لم تجد في كتاب الله)، قال: فبسنة رسول الله، قال: (فإن لم تجد في سنة رسول الله، ولا في كتاب الله) قال: اجتهد رأيي، فضرب رسول الله صدره، وقال: (الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله » . (سنن أبو داود، صحيح البخاري). وكان عليه الصلاة والسلام يحرص على تمكين من وقع عليه الاختيار للعمل في ممارسة عمله، ومنحه الصلاحيات والسلطة المناسبة بعد تقديم النصائح العامة ووضع الرؤية المستقبلية، وقد سار على منهجه الخلفاء الراشدين عند تعيين الولاة لإدارة شئون البلاد، وتأمين ثغور الإسلام، وتنفيذ شرع الله .

كما حذر رسول الله صلى الله عليه وسلم من عواقب الاختيار السيئ للوظيفة حيث قال « إذا ضيعت الأمانة فانتظر الساعة . قال : كيف إضاعتها يا رسول الله ؟ قال : إذا أسند الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة ».(صحيح البخاري)، وقد رفض الرسول عليه الصلاة والسلام إسناد الولاية إلى أبي ذر الغفاري عندما طلبها قائلا له « يا أبا ذر، إنك ضعيف، وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها

وأدى الـذي عليه فيهـا » . (صحيح مسلم) . على الرغم من مكانته ونزاهته وقوة إيمانه وشهادة الرسول والصحابة له بذلك.

ولكن متطلبات وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تقتضي أن تتوافر في المرشح للمهـام السياسيـة والإداريـة الصفـات القيادية مـن النواحي الدينيـة والخلقية وقوة الشخصيـة، ومطابقة المواصفـات مع المهمة من حيث العلم والمعرفـة والكفاءة والذكاء والتميـز، والقدرة على القيـادة وتنفيذ المهمة بحب وعطاء والتـزام وورع وتقوى، وأداء الواجب بمسؤولية وأمانة وإخلاص وولاء، وبيقظة وقوة وحزم، من غير عنف أو استبداد. وهنـاك فرق بين من يسعى إلى حب الرئاسة والسيطرة والركض وراء المناصب واتخاذ الوظيفة للتشريف ووسيلة للارتزاق واكتساب الحقوق، وهو داء خطير. وبين من أعطيت لـه الأمانة عن كفاءة ومقدرة، واعتبار الوظيفة بمثابة تكليف ومسؤولية أمام الله وتجاه الوطـن والأمـة، قـال تعـالى : ﴿ إِنَّ خَيْرَ مَنِ ٱسْتَـْٔجَرْتَ ٱلْقَوِيُّ ٱلْأَمِينُ ﴾ (سـورة القصـص : مـن الآية ٢٦) ، وتعتـبر المعرفة اليوم أحـدى مصادر القـوة والكفاءة لدى الإنسان في هذا العصر.

وكان عليـه الصـلاة والسلام لا يـولّي غير الأكفاء الأقوياء، حيـث يقول المصطفى عليـه الصـلاة والسلام كما جاء في صحيـح مسلم : « إنا والله لا نـولّي على هذا العمل أحـدا سأله، ولا أحدا حرص عليه »، فمهمة القيـادة وفق المنظور الإسلامي ليست أمرا تشريفيا بقدر ما هي أمر تكليفي، ثقيل التبعة والمسئولية أمام الله والمجتمع، يقول صلى الله عليـه وسلم لعبد الرحمن بـن سمرة : « يا عبد الرحمن بن سمرة لا تسأل الإمارة، فإنـك أن أعطيتها عن مسألـة وكلت إليها، وأن أعطيتها عن غـير مسألة أعنت عليها». (صحيح مسلم، والنسائي).

وهـذا لا يعني عدم مشروعيـة الطموح، والعيش حياة الانـزواء والانعزال والانكفاء علـى الـذات، خاصة ممن يملك كفاءة نـادرة تؤدي إلى ضمان حقـوق المجتمع، وتجلب الخـير لأفـراده، وإنّه الأصلح لأداء المهمـة، ولا يوجد من هو أهل لهـا وللقيام بها، وإذا تركهـا تولاها من لا يقوم بواجبها ويحسن أداءها، عندها يحق للفرد أن يطلب الوظيفة

ليس لذاتها وإنما لما فيها من مكاسب للوطن والأمة. ويعرّف بما لديه من معارف وعلوم وخبرات وقدرات ومهارات وتوجهات، والتي تمثل مركز القوة في الإنسان، مع الإيمان وتوفر الصحة البدنية والنفسية، يقول عليه الصلاة والسلام : « المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف . وفي كل خير» (صحيح مسلم)، على أن يتسم طلب الوظيفة بقصد حسن ونية صادقة لخدمة الوطن والأمة، وبدون غرور أو استعلاء على الغير.

ويؤكد ذلك طلب النبي الكريم يوسف عليه السلام من الملك بأن يجعله أمينا على خزائن الأرض، بعد ما تأكد له أن البلاد مقبلة على أزمة اقتصادية، وبحاجة إلى خطة يتطلب لها تدبير حازم، يعرف كيف يستغل سنوات الرخاء السبع لتخزين القمح، وعدم الإسراف في استهلاكه لمواجهة السنوات السبع الشداد، وكان ذلك الهدف مما يفيد الناس ويقدم الخير الكثير لهم، كما ذكر عليه السلام صفاته البارزة لأداء مهام الوظيفة التي حددها، فقد كان خبيرا في الحساب وتدبير الأموال، قال تعالى: ﴿ قَالَ ٱجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَآئِنِ ٱلْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلِيمٌ ﴾ (سورة يوسف الآية : ٥٥)، ويعرف هذا الأسلوب اليوم بتسويق الذات، والذي له أصوله الشرعية المتمثلة في المصداقية والتواضع وسمو الهدف والثقة في النفس .

كما يؤكد الإسلام على ضرورة اختيار البطانة الصالحة، التي تعين القائد على تحقيق الأهداف المخطط لها، وتذكّره إن نسى وتعينه إن ذكر، والابتعاد عن الوصوليين الذين يعملون على تغيير الحقائق والإضرار بالآخرين بما يتفق مع مصالحهم، ولهذا يجب على المسئول أن يتصرف بحذر وحكمة فيما يسمعه، وأن لا يعطي أذنه لشخص واحد يصب فيها ما يريد، وإنما عليه استيضاح الحقيقة من أكثر من مصدر قبل أن يتخذ موقف معين أو قرار محدد.

بالإضافة إلى ذلك يتطلب من القائد الإداري التزام النزاهة في اختيار أصحاب الكفاءات الذين يعملون بجد واجتهاد وإخلاص، قال تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ لِلَّهِ شُهَدَآءَ بِٱلْقِسْطِ وَلَا يَجْرِمَنَّكُمْ شَنَـَٔانُ قَوْمٍ عَلَىٰٓ أَلَّا

تَعۡدِلُواْۚ ٱعۡدِلُواْ هُوَ أَقۡرَبُ لِلتَّقۡوَىٰۖ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَۚ إِنَّ ٱللَّهَ خَبِيرُۢ بِمَا تَعۡمَلُونَ ﴾ (سورة المائدة الآية: ٨)، وتلك المبادئ السامية أصبحت اليوم من متطلبات نجاح الإدارة الحديثة في مختلف المجالات، وينادي بها علماء الإدارة والنظم الاجتماعية والسياسية لتحقيق العدل والمساواة بين أفراد المجتمع، وإتاحة الفرص أمام الكفاءات لتحسين مستوى الأداء والإنتاج .

كما عمل الرسول المصطفى عليه الصلاة والسلام على تقسيم العمل بين الصحابة رضي الله عنهم فمنهم من تولى قيادة الجيش، ومنهم كتبة الوحي، ومنهم من تولى أمور الدعوة وتبليغ رسائله إلى الدول الأخرى، وكذلك فيما يتعلق بأمور القضاء وإدارة الدولة . وكان عليه الصلاة والسلام يحترم أهل الاختصاص ويقول للصحابة أنتم أعلم بأمور دنياكم . وقد عُرف العديد من الصحابة بألقاب وأسماء أو أوصاف تشير إلى اختصاصهم في علوم مختلفة، وتميزهم بالقيادة، من بينهم : أبو عبيدة الجراح أمين هذه الأمة، وابن عباس الذي عرف عنه بحبر الأمة وفقيهها وإمام التفسير وترجمان القرآن، وابن مسعود الذي تميز في الفقه، وكذلك معاذ بن جبل الذي قال عنه الرسول صلى الله عليه وسلم (أعلم أمتي بالحلال والحرام)، وزيد بن ثابت الذي اشتهر بعلم الفرائض وكتابة الوحي، وخالد بن الوليد سيف الله المسلول لتميزه في قيادة الجيوش والتخطيط العسكري .

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم، ومن بعده الخلفاء الراشدين، وقادة الأمة الإسلامية يعتمدون على التخطيط لمجريات أمور الدولة الإسلامية وفقا للإمكانات المتاحة، ويستخدمون أساليب مختلفة في الدعوة إلى الإسلام مبنية على الحوار والإقناع والتسامح والرحمة، وذلك وفق خطة مدروسة، أسهمت في تحقيق أهداف الرسالة وتوسع الدولة الإسلامية وازدهارها، قال تعالى : ﴿ ٱدۡعُ إِلَىٰ سَبِيلِ رَبِّكَ بِٱلۡحِكۡمَةِ وَٱلۡمَوۡعِظَةِ ٱلۡحَسَنَةِۖ وَجَٰدِلۡهُم بِٱلَّتِي هِيَ أَحۡسَنُۚ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعۡلَمُ بِمَن ضَلَّ عَن سَبِيلِهِۦ وَهُوَ أَعۡلَمُ بِٱلۡمُهۡتَدِينَ ﴾ (سورة النحل الآية: ١٢٥) .

كما دعا الإسلام إلى حشد الإمكانات والجهود لمواجهة ظروف المستقبل، والذي لا يتأتى إلا من خلال الاستثمار في رأس المال الفكري والاعتماد على الذات، والاهتمام بالتنمية الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية (التنمية الإنسانية)، بالإضافة إلى التقدم العلمي والمعرفي وتطور الصناعة، التي تشكل ركائز أساسية لقوة الدولة، وقدرة أفراد المجتمع لمواجهة أعداء الأمة، مع توفر القوة العسكرية الرادعة، قال تعالى: ﴿ وَأَعِدُّوا لَهُم مَّا اسْتَطَعْتُم مِّن قُوَّةٍ وَمِن رِّبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِن دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنفِقُوا مِن شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنتُمْ لَا تُظْلَمُونَ ﴾ (سورة الأنفال الآية : ٦٠) .

ويؤكد الإسلام أيضا على التغيير الإيجابي في الحياة لضمان خيري الدنيا والآخرة، قال تعالى : ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنفُسِهِمْ ﴾ (سورة الرعد من الآية : ١١) . وكذلك الاهتمام بالتخطيط السليم المبني على معرفة الحقائق وليس الاعتماد على الظن والتخمين، والبحث عن الفرص مهما كانت الظروف، فكان عليه الصلاة والسلام على الرغم من المعاناة التي كان يلاقيها خلال فترة دعوته إلى الإسلام خاصة في بدايتها، ومن أعز وأقرب الناس إليه ومن قومه وعشيرته، فقد استعان بالصبر وعدم اليأس، وظل واثقا بنصر الله تعالى، وعمل على التخطيط والمثابرة في البحث عن الفرص التي تساعده على تحقيق الأهداف، وإقناع الناس للدخول في الإسلام بأسلوب حضاري راقي يتسم بالرحمة وبالحوار وتقديم الدليل، وتلك من أهم الصفات القيادية التي يدعو إليها علماء الإدارة اليوم .

ويحث الإسلام على أهمية تطبيق مبدأ المشاركة والشورى في إدارة الدولة والمجتمع، ومبدأ الشورى هو إحدى القواعد الأساسية للحكم في الإسلام بعد تطبيق شريعة الله العادلة، التي نص عليها القرآن الكريم وسنة رسول الله الثابتة، وهو منهج الحياة الاجتماعية في الإسلام، وحق انساني يشارك فيه الرجل والمرأة، قال تعالى : ﴿ وَالَّذِينَ اسْتَجَابُوا لِرَبِّهِمْ وَأَقَامُوا الصَّلَاةَ وَأَمْرُهُمْ شُورَىٰ بَيْنَهُمْ وَمِمَّا رَزَقْنَاهُمْ يُنفِقُونَ ﴾ (سورة الشورى الآية : ٣٨).

وكان الرسول صلى الله عليه وسلم حريصا على مشاورة أصحابه في ما يتعلق بتسيير أمور الحياة وإدارة الأمة، ويأخذ بآرائهم في التخطيط والتدبير، ويستمع لنصحهم ويحثهم على ذلك، يقول الصحابي الجليل أبو هريرة رضي الله عنه (ما رأيت أكثر مشاورة لأصحابه من رسول الله صلى الله عليه وسلم)، ومبدأ النصح لولي الأمر متأصل في نظام الإدارة الإسلامية، وأسلوب حياة لدى العامة على مدى التاريخ الإسلامي، يقول الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه (أحب الناس إليّ من أهدى إليّ عيوبي)، وعبر الإمام علي بن أبي طالب رضي الله عنه عن خصال الشورى فجعلها سبع خصال، هي: (استنباط الصواب، واكتساب الرأي، والتحصن من السقطة، وحرز من الملامة، ونجاة من الندامة، وألفة القلوب، واتباع الأثر).

وقد أثبت الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم ممارسته للكثير من النظريات التي ينادي بها علماء الإدارة اليوم مثل الإدارة بالمشاركة، هذا المصطلح الجديد الذي يؤكد على أهميته الكثير من علماء الإدارة كان من أساسيات المنهج الإسلامي في إدارة شأن الدولة، وتؤكد السيرة النبوية للمصطفى صلى الله عليه وسلم الكثير من المواقف التي يشرك فيها أصحابه بالرأي والمشورة حتى في أخطر القضايا لاسيما في الغزوات، ويدل ذلك على أهمية الشورى في تقرير مصير الأمة وصنع تاريخها. وتبين لنا أحداث غزوة بدر وغزوة أحد، والكثير من الأحداث العسكرية عن مدى حرص الرسول صلى الله عليه وسلم على استشارة أصحابه في الخروج إلى القتال، ويأخذ بآرائهم في التخطيط والتدبير للمعركة ووضع الأهداف، وكان عليه الصلاة والسلام في جميع غزواته يوضع خططا عسكرية يبيّن فيها كيفية اتخاذ المواقع للجيش أثناء المعركة، مقسما وحداته إلى مقدمة ومؤخرة وميمنة وميسرة وقلب واستطلاع.

ويشرك أصحابه والقادة الميدانيين في التخطيط لذلك، وعمل بذلك من بعده قادة الجيش الإسلامي، «وقد روت لنا العديد من كتب السيرة النبوية بأنه صلى الله عليه وسلم قد أخذ برأي الحباب بن المنذر يوم بدر، فحين نزل النبي في موضع قال له الحباب: أهذا منزل أنزلكه الله ليس لنا أن نتعداه، ولا نقصر عنه، أم هو الرأي

والحرب والمكيدة ؟ فقال الرسول صلى الله عليه وسلم : بل هو الرأي والحرب والمكيدة، فقال الحباب : يا رسول الله، إنه ليس بمنزل، ولكن انهض حتى تجعل القلب ـ أي الآبار ـ كلها من وراء ظهرك، ثم غوّر كل قليب بها إلاّ قليبا واحدا، ثم احفر عليه حوضا، فنقاتل القوم ونشرب ولا يشربون، حتى يحكم الله بيننا وبينهم، فقال رسول الله : قد أشرت بالرأي، ففعل ذلك » . (جريدة عمان العدد : ١٠٢٠٢) .

كذلك استشار عليه الصلاة والسلام أصحابه في أسرى بدر، وفي اختيار موقع القتال في غزوة الأحزاب (الخندق)، فكان رأي الجميع التحصن بالمدينة، وأخذ باقتراح سلمان الفارسي بحفر الخندق حول المدينة، وفكرة حفر الخندق حول المدن فكرة عسكرية فارسية لم يألفها العرب من قبل، إلا أن الرسول عليه الصلاة والسلام قد أخذ بها حرصا منه على ان يكون الجيش الإسلامي جيشا معاصرا يستوعب كل قضايا العصر من حيث التخطيط والتسلح وأساليب القتال، ولإتمام عملية الحفر قام عليه الصلاة والسلام بتوزيع العمل وتقسيمه بين الصحابة، بحيث يكون لكل عشرة منهم أربعون ذراعا، إدراكا منه بأهمية ذلك، وتنظيما لكل الطاقات البشرية التي تحت إدارته.

وكان عليه الصلاة والسلام محفزا لإتمام عملية الحفر ولم يقف موقف المتفرج والمشجع وإنما كان يشاركهم النصب والتعب، وهم يحفرون الخندق في جو بارد ممطر شديد الريح، وبشّرهم بأهداف عليا ورؤية مستقبلية تتجسد في فتح المسلمين لبلاد فارس والشام واليمن، والانتصار على الفرس والروم، والتي كانت تمثل في ذلك الوقت قوى عظمى مقارنة بقوى المشركين في معركة الأحزاب، وقد كان لهذا الأسلوب في قيادة الرسول الأثر الكبير في رفع معنويات المقاتلين، وتجديد الثقة في قدراتهم والايمان برسالتهم وقضيتهم، وتلك المبادئ القيادية والأساليب المتقدمة في التحفيز، هي اليوم من أهم الاتجاهات الحديثة في الإدارة .

كما ذكرت لنا كتب السيرة النبوية : بأنه عندما طال مدة الحصار على المسلمين في غزوة الأحزاب استشار الرسول صلى الله عليه وسلم الأنصار في فك الحصار عن المدينة بشق صف الأحزاب، ومداراة غطفان وقائدهم عيينة بثلث ثمار المدينة، على ان

يرجع مع قومه ويضعف الأحزاب، فأشاروا بغير ذلك، وقالوا : يا رسول الله كنا وهؤلاء على الشرك لا يطعمون أن يأكلوا منا تمرة إلا قرى (طعام ضيف) أو بيعا، فالآن وقد أعزنا الله بك والله لا نعطيهم إلا السيف فسر النبي صلى الله عليه وسلم وأخذ برأي أصحابه .(الكردي، أبو رخيّه، ١٩٩٨، ص : ٢٣١) .

وهذا الموقف يدلنا على ضرورة الاستماع للرأي الآخر، فالحكمة ضالة المؤمن، أنى وجدها فهو أحق بها، وأن لا نجد حرجا أو غضاضة في الأخذ بذلك الرأي إذا وجدنا فيه الحق والصواب، وإن كان مخالفا لرأينا، فلعل فيه الخير والصلاح للجميع، وإنّ القائد لا يستأثر برأيه فقط، وإنما يشرك أهل الرأي والحكمة والتدبير، ويستشير أصحاب الاختصاص، ويأخذ برأي من يعمل معه طالما يخدم الهدف، فإشراك العاملين في اتخاذ القرارات من المبادئ التي تحث عليها الإدارة الحديثة .

وتذكر لنا كتب السيرة أيضا : أنه في أول لحظات الوحي نزولا استشار الرسول صلى الله عليه وسلم زوجه خديجة - رضي الله عنها - في شأن ما نزل عليه في غار حراء، فأشارت عليه بعرض ما شاهده ورآه وتنزل عليه على ورقة بن نوفل، فقبل مشورتها وانطلق معها، وكان من ثمار هذه المشورة أن اطمأن الرسول صلى الله عليه وسلم على مستقبله وذهب عنه الروع والخوف. وفي صلح الحديبية وبعد إبرام الصلح والتوقيع عليه أمر الرسول صلى الله عليه وسلم أصحابه ان يتحللوا من عمرتهم، فلم يستجيب الكثير من أصحابه لأمره، لظنهم أن بنود الصلح فيها إجحاف بهم، ولما رأى الرسول صلى الله عليه وسلم ذلك من أصحابه دخل خيمته يبدو عليه الهم، وكانت معه في هذه السفرة زوجه أم سلمه - رضي الله عنها - فسألته عن سبب ما هو فيه فاخبرها بما حدث في الناس، فأشارت عليه بمشورة حيث قالت له : أخرج ولا تكلم أحدا منهم كلمة حتى تنحر بدنك وتدعو حالقك فيحلقك، فأخذ الرسول صلى الله عليه وسلم بمشورة زوجه أم سلمه - رضي الله عنها - فلما رأى الصحابة رسول الله صلى الله عليه وسلم يفعل ذلك قاموا فنحروا، وحلق بعضهم وقصر آخرون، فكانت مشورة أم سلمه سببا في إزالة ما أهم الرسول صلى الله عليه وسلم، وسببا في تخلص الصحابة من مأزق

لو استمروا عليه لوقعوا في المحظور بسبب مخالفتهم المأمور . (خطبة الجمعة، جامع قريات، ٢٠٠٩) .

وهذا يدلنا على إمكانية أخذ المشورة والرأي من جميع أفراد المجتمع دون استثناء. كما عمل الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه برأي معاذ بن جبل رضي الله عنه في عدم تقسيم سواد العراق على الفاتحين ووقفها لصالح أجيال الأمة، على أن تبقى في يد أربابها ويفرض عليها خراج مناسب لمصلحة بيت المال . وتبين لنا الكثير من المواقف الواقعية التي مارسها الرسول صلى الله عليه وسلم ومن بعده الخلفاء الراشدين وقادة الأمة الإسلامية بأهمية مشاركة كل فرد من أفراد المجتمع، وضرورة الأخذ بمبدأ المشاركة الفاعلة في التخطيط، ووضع الأهداف لما له من تأثير على تقوية الروابط والعلاقات بين الناس، وهذا ما تؤكد عليه الإدارة الحديثة بما يعرف الإدارة بالمشاركة كأسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية .

كما يدعو الإسلام إلى مراعاة الجوانب الإنسانية في التعامل مع الآخرين، والأخذ في الاعتبار فطرة الإنسان وطاقاته وحالاته المتغيرة التي يمر بها في حياته، ويحث الإسلام أيضا على اللين من غير ضعف، وعدم الفظاظة، والإشفاق، والرحمة والعفو، قال تعالى : ﴿ فَبِمَا رَحْمَةٍ مِّنَ ٱللَّهِ لِنتَ لَهُمْ ۖ وَلَوْ كُنتَ فَظًّا غَلِيظَ ٱلْقَلْبِ لَٱنفَضُّوا۟ مِنْ حَوْلِكَ ۖ فَٱعْفُ عَنْهُمْ وَٱسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِى ٱلْأَمْرِ ۖ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى ٱللَّهِ ۚ إِنَّ ٱللَّهَ يُحِبُّ ٱلْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ (سورة آل عمران الآية : ١٥٩)، وجاء في صحيح مسلم بان عليه الصلاة والسلام قال : « اللهم من ولي من أمر أمتي شيئا فشقّ عليهم، فأشقق عليه، ومن ولي من أمر أمتي شيئا فرفق بهم فأرفق به » . كما يحث الإسلام على التدرج في التغيير وإصلاح أمور الأمة، لأن ذلك تقتضيه طبيعة البشر.

فيروى عن الخليفة أمير المؤمنين عمر بن عبدالعزيز رضي الله عنه عندما سأله ابنه عبد الملك عن الحسم في القضاء على بعض أمراض المجتمع بقوله : يا أبت مالك لا تنفذ الأمور ؟ فو الله لا أبالي في الحق لو غلت بي وبك القدور . فقال له عمر : لا تعجل يا بني، فإن الله قد ذم الخمر في القرآن مرتين، وحرمها في الثالثة، وأنا أخاف ان أحمل

الناس على الحق جملة، فيدفعوه، وتكون فتنة. وبهذا الأسلوب الذي سار عليه الخليفة عمر بن عبد العزيز استطاع تغيير المجتمع لما فيه الخير والصلاح والأمن والأمان، وتحقق في عهده الرخاء والنماء الاقتصادي والاجتماعي، وأعاد الحق إلى نصابه في فترة قياسية. فاتخاذ الرفق في التعامل مع الناس، والأخذ بمبدأ الواقعية والموضوعية في معالجة الأمور من أهم المبادئ التي تحث عليها الإدارة المعاصرة، والصفات التي يجب أن يتحلى بها القائد الناجح .

كما حرص الإسلام على احترام كرامة الإنسان، ويدعو إلى احترام مشاعره وحاجاته، وآراءه وتوجهاته الفكرية، وعدم معاملته كعنصر من عناصر الإنتاج يشترى ويستغل، بل يجب التعامل معه كرأس مال فكري واجتماعي تعتمد على العلاقات الإنسانية. فالإنسان ميزه الله سبحانه وتعالى عن جميع المخلوقات، وكرمه بالعقل والعلم والنطق وتسخير ما في الكون له، ومنحه قدرات فكرية يمكن استغلالها في الإنتاج والتطوير، وتحقيق الأهداف التي تستفيد منها الإنسانية.

بالإضافة إلى قدرته على العمل داخل مجموعات والترابط مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة، فقال جلّ في علاه: ﴿ وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِيٓ ءَادَمَ وَحَمَلْنَٰهُمْ فِي ٱلْبَرِّ وَٱلْبَحْرِ وَرَزَقْنَٰهُم مِّنَ ٱلطَّيِّبَٰتِ وَفَضَّلْنَٰهُمْ عَلَىٰ كَثِيرٍ مِّمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا ﴾ (سورة الإسراء الآية : ٧٠)، ﴿ هُوَ ٱلَّذِي خَلَقَ لَكُم مَّا فِي ٱلْأَرْضِ جَمِيعًا ثُمَّ ٱسْتَوَىٰٓ إِلَى ٱلسَّمَآءِ فَسَوَّىٰهُنَّ سَبْعَ سَمَٰوَٰتٍ وَهُوَ بِكُلِّ شَيْءٍ عَلِيمٌ ﴾ (سورة البقرة الآية : ٢٩)، ﴿ وَسَخَّرَ لَكُم مَّا فِي ٱلسَّمَٰوَٰتِ وَمَا فِي ٱلْأَرْضِ جَمِيعًا مِّنْهُ إِنَّ فِي ذَٰلِكَ لَأَيَٰتٍ لِّقَوْمٍ يَتَفَكَّرُونَ ﴾ (سورة الجاثية الآية : ١٣) .

وتطرق الإسلام إلى أهمية الحوافز على الأفعال سواء في الدنيا أو في الآخرة، قال تعالى : ﴿ هَلْ جَزَآءُ ٱلْإِحْسَٰنِ إِلَّا ٱلْإِحْسَٰنُ ﴾ (سورة الرحمن الآية : ٦٠)، ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَٰتٌ مِّمَّا عَمِلُوا۟ ﴾ (سورة الأنعام من الآية: ١٣٢)، ﴿ إِنَّ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ وَعَمِلُوا۟ ٱلصَّٰلِحَٰتِ إِنَّا لَا نُضِيعُ أَجْرَ مَنْ أَحْسَنَ عَمَلًا ﴾ (سورة الكهف الآية:٣٠)، وكان الرسول صلى الله عليه وسلم يحرص على رفع المعنويات في نفوس الصحابة رضي

الله عنهم في جميع المواقف، ويطمئنهم بأن العاقبة للمتقين، وأن تحقيق الأهداف لا تكون إلا بالعزيمة والصبر.

وترتكز الحوافز في الإدارة الإسلامية على قاعدتين أساسيتين هما الترغيب في الثواب الذي سيحظى به المؤمن في نعيم الجنة (الحسنة بعشر أمثالها) ، والترهيب من العقاب الذي سيصيب الكافر في النار، وذلك بهدف الإخلاص في النية والتمسك بالتقوى، والعمل في طاعة الله لما فيه خير الدين والدنيا، وجعل ذلك وسيلة لصلاح الآخرة، يقول الله تعالى: ﴿ وَيَدْعُونَنَا رَغَبًا وَرَهَبًا وَكَانُوا لَنَا خَاشِعِينَ ﴾ (سورة الأنبياء من الآية : ٩٠) .

وقد أثبت العلم الحديث أن استخدام أسلوب الترغيب والترهيب في العلاقات الإنسانية، والنصح والوعظ والإرشاد والتذكير، والدعوة إلى تطبيق القيم، سواء في مجالات التربية أو الإدارة، هي من أهم الطرق والوسائل الأكثر فاعلية في التأثير على الشخصية الإنسانية، ولها تأثير إيجابي في تكوين الشخصية إيمانيا، وإعدادها نفسيا وعقليا وخلقيا، وهي إحدى وسائل الرقابة الوقائية، وتساعد على تفعيل الرقابة الذاتية للموظف، فتجعله يسلك راضيا مختارا السلوك الحسن وينبذ السلوك السيئ، والتخلق بأحسن الصفات، مما يسهم في اثارة دوافعه نحو العمل الجاد والأداء المتميز، وصولا إلى تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية .

واهتم الإسلام أيضا بإشباع الحاجات المادية، والفكرية، والروحية، والنفسية للإنسان، ووازن بين متطلباته الجسدية والروحية في هذه الحياة لضمان سلامة الدنيا وسعادة الآخرة، وجعل له القنوات الشرعية لإشباع تلك الحاجات، وأوجد علاقة بين أهمية الحاجة وحرية الإرادة والمستوى النفسي للفرد، وطالبه باحترام ذاته وفطرته ومقوماته وضبط طبيعته المزدوجة والمتناقضة، لكونه كائن مسئول عن مصيره وتصرفاته، وتحمل تبعات الأمانة الملقاة على عاتقه، لأنه خليفة الله في الأرض، وجميعها دوافع إيمانية تحرك وتوجه السلوك الإنساني تجاه تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، قال تعالى : ﴿ وَٱبْتَغِ فِيمَآ ءَاتَىٰكَ ٱللَّهُ ٱلدَّارَ ٱلْءَاخِرَةَ وَلَا تَنسَ نَصِيبَكَ

مِنَ ٱلدُّنْيَا وَأَحْسِن كَمَآ أَحْسَنَ ٱللَّهُ إِلَيْكَ وَلَا تَبْغِ ٱلْفَسَادَ فِى ٱلْأَرْضِ إِنَّ ٱللَّهَ لَا يُحِبُّ ٱلْمُفْسِدِينَ ﴾ (القصص الآيـة : ٧٧) ، ﴿ قُلْ مَنْ حَرَّمَ زِينَةَ ٱللَّهِ ٱلَّتِىٓ أَخْرَجَ لِعِبَادِهِۦ وَٱلطَّيِّبَٰتِ مِنَ ٱلرِّزْقِ قُلْ هِىَ لِلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا خَالِصَةً يَوْمَ ٱلْقِيَٰمَةِ كَذَٰلِكَ نُفَصِّلُ ٱلْءَايَٰتِ لِقَوْمٍ يَعْلَمُونَ ﴾ (سورة الأعراف الآية : ٣٢) .

وتمثـل الحاجـات المـادية دوافـع فطريـة مـرتبطة بجسـم الإنسـان وتكـوينه، ويـرتبـط إشباعهـا باستمـرار الحيـاة والمحـافظة علـى الجسم وقـوتـه، قـال تعـالـى: ﴿ زُيِّنَ لِلنَّاسِ حُبُّ ٱلشَّهَوَٰتِ مِنَ ٱلنِّسَآءِ وَٱلْبَنِينَ وَٱلْقَنَٰطِيرِ ٱلْمُقَنطَرَةِ مِنَ ٱلذَّهَبِ وَٱلْفِضَّةِ وَٱلْخَيْلِ ٱلْمُسَوَّمَةِ وَٱلْأَنْعَٰمِ وَٱلْحَرْثِ ذَٰلِكَ مَتَٰعُ ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا وَٱللَّهُ عِندَهُۥ حُسْنُ ٱلْمَـَٔابِ ﴾ (سـورة آل عمران الآية: ١٤) ، ويقول عليـه الصـلاة والسـلام لعبد الله بـن عمرو بن العاص :« يا عبـد الله، ألم أخبر أنك تصـوم النهـار وتقوم الليل . قلت : بلى يا رسول الله، قال: فـلا تفعل، صم وأفطر، وقم ونم، فإن لجسدك عليك حقا، وإن لعينك عليك حقا، وإن لزوجك عليك حقا» (صحيح البخاري) . ويروى عن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه بأنه أصدر قرارا يقضي بعـدم غياب الجندي عن أسرتـه أكثر من أربعة أشهر تلبية لاحتياجات إنسانية وحافزا للاستقرار الأسري وجودة الأداء في العمل، ويطلق علماء النفس والإدارة الحديثة عليها بالحاجـات الفسيولوجية أو البعد الجسدي، الذي يشمل الاعتناء بالجسد عناية فعالة، مثل الحاجة إلى الطعام والشراب والراحة والاسترخاء.

كما تتجسد الحاجات الروحية في علاقة الإنسان بربه، والعبادة هي الطريق الاسمي لإشبـاع الحاجات الروحيـة للنفس المطمئنة، ومـن خلالها يتم إشبـاع حاجات الأمن، والحب والإنتماء الاجتماعي، والثقة في النفس وتحقيق الذات، والرضا الداخلي والشعور بالاطمئنـان، وعدم الخوف في مواجهة الأزمات. أما الحاجات الفكرية فيمكن إشباعها عن طريق طلب العلم والمعرفة وتنمية القدرات العقلية، قال تعالى: ﴿ إِنَّمَا يَخْشَى ٱللَّهَ مِنْ عِبَادِهِ ٱلْعُلَمَٰٓؤُا۟ إِنَّ ٱللَّهَ عَزِيزٌ غَفُورٌ ﴾ (سورة فاطر من الآية : ٢٨).

وبذلـك يمكن القول ان الإسلام قد سبق علماء الإدارة الحديثة في تحديد الحاجات والدوافـع الإنسانيـة وفق فهم دقيق لأسـرار النفس البشرية، ويكفي القـول أن الإيمان والنيـة الحسنـة دافع قوي للسلوك البشـري تجاه العمل والإنجاز، وقـد اعتبر الإسلام العمل وإتقانه، والإخلاص في الأداء عبادة تحقق للإنسان كافة حاجاته المادية والروحية والفكريـة، وهي متضمنة لكافة أنـواع الحاجات وتدرجها والمحركـة للدوافع والسلوك، كما أوضحهـا مفكري الإدارة وعلماء النفس ضمن النمـاذج الغربية للطبيعة البشرية، مـع الفارق في طريقـة إشباع هذه الحاجات في المنهج الإسلامـي المتكامل عن غيره من الأنظمة الوضعية .

ويحـث الإسـلام دوما على حب العمل الذي هو أساس قيـام الحضارات، ويدعو إلى اتخـاذه كعبادة، فإن من الذنوب ذنوبا لا يكفرها إلا السعي في طلب المعيشة، وليس عند الله أحب من عبد يأكل من كسب يده، فأمة الإسلام هي أمة عبادة وعمل وإنتـاج ومطالبة بعمارة الأرض ، قـال تعالى : ﴿ فَإِذَا فَرَغْتَ فَٱنصَبْ ﴾ (سـورة الشـرح الآيـة: ٧)، ﴿ فَإِذَا قُضِيَتِ ٱلصَّلَوٰةُ فَٱنتَشِرُواْ فِي ٱلْأَرْضِ وَٱبْتَغُواْ مِن فَضْلِ ٱللَّهِ وَٱذْكُرُواْ ٱللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴾(سورة الجمعة الآية: ١٠).

ويدعو عليـه الصلاة والسلام دوما إلى أهمية العمل وقيمته طوال عمر الإنسان «إن قامـت الساعة وفي يد أحدكم فسيلة، فـإن استطاع أن لا تقوم حتى يغرسها فليغرسها»، ويقـول عليـه الصلاة والسلام كما جـاء في صحيح البخاري: «مـا أكل أحد طعاما قط خيرا من أن يأكل من عمل يده، وأن نبي الله داود عليه السلام كان يأكل من عمل يده»، ويقـول أيضـا « من أمسى كالا مـن عمل يده أمسـى مغفورا له »، ويقـول عليه الصلاة والسـلام «والذي نفسـي بيده، لأن يأخذ أحدكم حبله، فيحتطب على ظهره، خير له من أن يأتي رجلا فيسأله، أعطاه أو منعه» (صحيح البخاري) .

كمـا يؤكـد الإسـلام علـى أهمية طاعـة ولي الأمر، قـال تعـالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُوٓاْ أَطِيعُواْ ٱللَّهَ وَأَطِيعُواْ ٱلرَّسُولَ وَأُوْلِي ٱلْأَمْرِ مِنكُمْ فَإِن تَنَٰزَعْتُمْ فِي شَيْءٍ فَرُدُّوهُ إِلَى ٱللَّهِ وَٱلرَّسُولِ إِن كُنتُمْ تُؤْمِنُونَ بِٱللَّهِ وَٱلْيَوْمِ ٱلْأٓخِرِ ذَٰلِكَ خَيْرٌ وَأَحْسَنُ تَأْوِيلًا ﴾ (سـورة

النساء الآية : ٥٩)، ويؤكد الرسول صلى الله عليه وسلم في الكثير من الأحاديث النبوية الشريفة على أهمية السمع والطاعة لولي الأمر، وإلى التعاون، والعمل بروح الفريق، يقول عليه الصلاة والسلام : « المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا »، « لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه»، (صحيح البخاري) . وهذا ما تحرص عليه الإدارة الحديثة، والتي تعمل على غرس حب العمل والتعاون في نفوس العاملين، وتطبيق الإدارة بالحب، مؤكدة على تطبيق وحدة القيادة ووحدة الأمر في التنظيم، وتحديد نطاق الإشراف، لما لذلك من أهمية في الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

كما يركز الإسلام دوما على أهمية تطبيق أخلاقيات العمل كمنهج حياة، والمبنية على العدل والتسامح، وهو مبدأ عام إسلامي وإنساني، ومنهج رباني أخذ به المسلمون في تعاملهم مع جميع الناس مهما كانت عقائدهم وتوجهاتهم الفكرية، قال تعالى : ﴿ يَٰٓأَيُّهَا ٱلَّذِينَ ءَامَنُواْ كُونُواْ قَوَّٰمِينَ بِٱلْقِسْطِ شُهَدَآءَ لِلَّهِ وَلَوْ عَلَىٰٓ أَنفُسِكُمْ أَوِ ٱلْوَٰلِدَيْنِ وَٱلْأَقْرَبِينَ ۚ إِن يَكُنْ غَنِيًّا أَوْ فَقِيرًا فَٱللَّهُ أَوْلَىٰ بِهِمَا ۖ فَلَا تَتَّبِعُواْ ٱلْهَوَىٰٓ أَن تَعْدِلُواْ ۚ وَإِن تَلْوُۥٓاْ أَوْ تُعْرِضُواْ فَإِنَّ ٱللَّهَ كَانَ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرًا ﴾ (سورة النساء الآية : ١٣٥)، ويقول عليه الصلاة والسلام « إن المقسطين عند الله على منابر من نور » (صحيح مسلم)، والإمام العادل ضمن السبعة الذين يظلهم الله يوم لا ظل إلا ظله كما جاء في الحديث الشريف.

ويحث الإسلام أيضا على الاستقامة والنزاهة واجتناب الغش وتحريم الرشوة، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم مر برجل يبيع طعاما فأدخل يده فيه فإذا هو مبلول، فقال عليه الصلاة والسلام « من غشنا فليس منا »، وبذلك فقد سبق الإسلام جميع المواثيق الدولية والمعايير المهنية الحديثة التي تحث على حقوق الإنسان وتطبيق الثقافة التنظيمية والقواعد الأخلاقية للعمل أو تطبيق الإدارة بالأخلاق والقيم في المنظمات الحديثة.

كما أكد الإسلام على تحقيق العدالة الاجتماعية والإحسان في كل شيء، والذي يرتكز على التعاضد والتعاون والتكافل والتراحم والتناصح والتسامح والأمانة والعدل بين الناس.

وحث الإسلام أيضا على ضمان أجر الإنسان العامل بعد إتمام عمله واشترط أن يكون أجرا عادلا ومناسبا مع ما يبذله الفرد من جهد في عمله، قال تعالى: ﴿ فَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ وَلَا تَبْخَسُوا النَّاسَ أَشْيَاءَهُمْ وَلَا تُفْسِدُوا فِي الْأَرْضِ بَعْدَ إِصْلَاحِهَا ذَٰلِكُمْ خَيْرٌ لَّكُمْ إِن كُنتُم مُّؤْمِنِينَ ﴾ (سورة الأعراف: من الآية ٨٥)، ﴿ وَلِكُلٍّ دَرَجَاتٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴾ (سورة الأحقاف الآية : ١٩). ويقول عليه الصلاة والسلام «أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه» (صحيح ابن ماجة).

وحث الإسلام أيضا على توفير الحياة الكريمة للإنسان سواء كان داخل العمل أو خارجه، ويؤكد الإسلام على عدم تكليف الإنسان العامل أكثر من طاقته أو بأعمال صعبة وشاقة، كما راعى استعداداته وقوته وضعفه والظروف المتغيرة التي تعتريه، فكل إنسان يختلف باختلاف عمره أو جنسه أو بيئته، قال تعالى : ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا لَهَا مَا كَسَبَتْ وَعَلَيْهَا مَا اكْتَسَبَتْ ﴾ (سورة البقرة من الآية :٢٨٦)، ﴿ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَا آتَاهَا ﴾ (سورة الطلاق من الآية: ٧)، ويقول عليه الصلاة والسلام كما جاء في صحيح مسلم « إن الرفق لا يكون في شيء إلا زانه، ولا ينزع من شيء إلا شانه »، ويقول لعائشة رضي الله عنها كما جاء في صحيح البخاري « إن الله يحب الرفق في الأمر كله »، ويعتبر مراعاة ظروف الفرد وقدراته واحتياجاته بمثابة حافز مهم وايجابي لإثارة دوافع الانجاز لدى الأفراد العاملين، وهذا ما يطالب به علماء الإدارة اليوم .

كما حث الإسلام على الصدق والوفاء بالوعد، ودعا إلى تطبيق الضوابط الأخلاقية في التعامل مع الآخرين، فالدين المعاملة، وأن قيم الفضيلة هي أساس السلطة في الإسلام، قال تعالى : ﴿ وَأَوْفُوا بِعَهْدِ اللَّهِ إِذَا عَاهَدتُّمْ وَلَا تَنقُضُوا الْأَيْمَانَ بَعْدَ تَوْكِيدِهَا وَقَدْ جَعَلْتُمُ اللَّهَ عَلَيْكُمْ كَفِيلًا إِنَّ اللَّهَ يَعْلَمُ مَا تَفْعَلُونَ ﴾ (سورة النحل الآية : ٩١)، ﴿ إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ ﴾ (سورة النحل من الآية : ٩٠). ويقول سبحانه وتعالى: ﴿ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ

﴿ لَا نُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ۖ وَإِذَا قُلْتُمْ فَاعْدِلُوا وَلَوْ كَانَ ذَا قُرْبَىٰ ۖ وَبِعَهْدِ اللَّهِ أَوْفُوا ۚ ذَٰلِكُمْ وَصَّاكُم بِهِ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ ﴾ (سورة الأنعام من الآية:١٥٢)، ﴿ وَأَوْفُوا بِالْعَهْدِ ۖ إِنَّ الْعَهْدَ كَانَ مَسْئُولًا ﴾ (سورة الإسراء من الآية: ٣٤)، وتلك المبادئ هي من أساسيات الإدارة الحديثة التي تشجع على الثقة والمصداقية، والمعاملة الحسنة والاحترام المتبادل بين أفراد المنظمة، والالتزام بالأخلاق والقيم في بيئة العمل، والإيمان بالرؤية والهدف، والتي تسهم في تكوين مجتمع مترابط ومتعاون راسخ البنيان قوي الأركان.

ويحث الإسلام دائما على توزيع المسؤولية، وتوجيه الناس على فعل الخير والتنافس الشريف ﴿ وَفِي ذَٰلِكَ فَلْيَتَنَافَسِ الْمُتَنَافِسُونَ ﴾ (سورة المطففين من الآية: ٢٦)، ﴿ نَرْفَعُ دَرَجَاتٍ مَّن نَّشَاءُ ۗ إِنَّ رَبَّكَ حَكِيمٌ عَلِيمٌ ﴾ (سورة الأنعام: من الآية:٨٣)، والإسلام يشجع على المبادرة والإبداع والابتكار، والبحث والتطوير، والتحسين المستمر والتغيير الإيجابي، والسعي في طلب الرزق والاعتماد على النفس ونبذ التكاسل والاتكالية.

كما يحث على المشاركة في خدمة المجتمع لا سيما لمن يملك الكفاءة والمهارة لما لذلك من فوائد عظيمة للفرد والمجتمع والإنسانية جمعاء، ويرى الكثير من العلماء اليوم أن توفر الأمن الاجتماعي، والاستقرار النفسي، والعدل والمساواة والحرية بين أفراد المجتمع، وحمايتهم من التشتت والصراع والضياع والاضطراب والقلق والخوف، والتعامل معهم بالصدق والشفافية في طرح المعلومات، هي عوامل مهمة لبناء الحضارة، وتهيئة الظروف المناسبة للإبداع والابتكار في مختلف مجالات الحياة، وهذا ما يؤكد عليه الإسلام منذ بعثة الرسول عليه الصلاة والسلام.

كما تركز الإدارة في الإسلام على تلبية متطلبات واحتياجات الناس الشرعية والاستماع إليهم، وتوفير الأمن والاستقرار لهم، وتطبيق النظام على الجميع دون تمييز، فالنظام هو الوعاء الحافظ لخير الناس وسياج الأمان لهم، وقد حرص قادة الأمة الإسلامية بأنفسهم على تطبيق النظام العام، وتفقد أحوال المسلمين ودراسة الرأي

العام عن طريق الاتصال المباشر بعامة الناس، والاستماع إلى مطالبهم وحل مشاكلهم، والعمل على خدمتهم وتوفير الحياة الكريمة لهم.

وتحث الإدارة في الإسلام على تطبيق سياسة الباب المفتوح، فيروى أن الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه كان يحث الحكام الذين يوليهم أمور الناس بقوله « لا تغلق بابك دون حوائج الناس »، وسياسة الباب المفتوح من النظريات التي ينادي بها علماء الإدارة الحديثة، ومن بين الوصايا التي يجب على القائد الالتزام بها لتحقيق النجاح في عمله مع الجماعة التي يقودها .

وحث الإسلام أيضا على استغلال الوقت لكونه عنصر مهم في حياة الإنسان فهو مسئول عن عمره فيما أفناه، فالوقت يشكل أعمار الناس ورأس المال، وإذا مضى فإنه لا يرجع أبدا، ولأهمية الوقت فقد أقسم الله بالوقت في مواضع عدة لعظيم أهميته وخطورته (فأقسم عز وجل بالليل، وأقسم بالضحى، وأقسم بالفجر، وأقسم بالعصر) والله لا يقسم إلا بعظيم .

كما تؤكد الإدارة في الإسلام على أهمية التعاون والعمل بروح الجماعة أو الفريق الواحد لتحقيق أهداف مشتركة تستفيد منها الأمة، قال الله تعالى في (سورة المائدة من الآية: ٢) ﴿ وَتَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْبِرِّ وَٱلتَّقْوَىٰ ۖ وَلَا تَعَاوَنُواْ عَلَى ٱلْإِثْمِ وَٱلْعُدْوَٰنِ ۚ وَٱتَّقُواْ ٱللَّهَ ۖ إِنَّ ٱللَّهَ شَدِيدُ ٱلْعِقَابِ ﴾. وننظر إلى فطرية التنظيم وتقسيم العمل والتعاون التي نجدها على أعلى المستويات بين مجموعات النمل والنحل، والتي أشار إليها القرآن الكريم، ونتأمل نظام تكامل أجهزة جسم الإنسان وتكاملها في العمل لضمان حياة الإنسان .

وقد عبر الرسول صلى الله عليه وسلم أعظم تعبير عن روح الجماعة أو الفريق حيث قال « ترى المؤمنين: في تراحمهم، وتوادهم، وتعاطفهم، كمثل الجسد، إذا اشتكى عضوا، تداعى له سائر جسده بالسهر والحمى » (صحيح البخاري) . وهذا ما تؤكد عليه المدرسة الحديثة للنظم المؤيدة لتكامل وتعاون كافة الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية للوصول إلى الهدف، والتي تتسم بالعمومية ويمكن تطبيق مفهومها على

العديد من الظواهر، والتي من بينها الظواهر الإدارية، وكذلك ما تقوم به وظيفة التنظيم التي يعتبرها علماء الإدارة بأنها نظام لتنسيق العلاقات الإدارية والجهود البشرية وموارد المنظمة.

كما أكد الإسلام على مبدأ المسئولية الفردية والجماعية، فكل نفس تتحمل مسؤولية عملها إن كان خيرا أو شرا، حيث قال رسول الله صلى الله عليه وسلم « ألا كلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته، فالأمير الذي على الناس راع، وهو مسئول عن رعيته، والرجل راع على أهل بيته، وهو مسئول عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده، وهي مسئولة عنهم، والعبد راع على مال سيده، وهو مسئول عنه، ألا فكلكم راع، وكلكم مسئول عن رعيته » (صحيح مسلم).

وبيّن الإسلام أهمية التدرج في المسؤولية وفقا لتدرج الأعمال وتفاوتها في العلم والإدراك والمعرفة، قال تعالى: ﴿ يَرْفَعِ ٱللَّهُ ٱلَّذِينَ ءَامَنُوا۟ مِنكُمْ وَٱلَّذِينَ أُوتُوا۟ ٱلْعِلْمَ دَرَجَٰتٍ ۚ وَٱللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ ﴾ (سورة المجادلة: من الآية ١١)، ﴿ نَرْفَعُ دَرَجَٰتٍ مَّن نَّشَآءُ ۗ وَفَوْقَ كُلِّ ذِى عِلْمٍ عَلِيمٌ ﴾ (سورة يوسف الآية: ٧٦).

كما اهتم الإسلام بمبادئ التنظيم، وتقسيم العمل، وتوازن السلطة والمسؤولية أو بما يسمى في الفكر الإداري مبدأ تحديد المسئولية ﴿ وَهُوَ ٱلَّذِى جَعَلَكُمْ خَلَٰٓئِفَ ٱلْأَرْضِ وَرَفَعَ بَعْضَكُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَبْلُوَكُمْ فِى مَآ ءَاتَىٰكُمْ ۗ إِنَّ رَبَّكَ سَرِيعُ ٱلْعِقَابِ وَإِنَّهُۥ لَغَفُورٌ رَّحِيمٌۢ ﴾ (سورة الأنعام الآية: ١٦٥)، ﴿ أَهُمْ يَقْسِمُونَ رَحْمَتَ رَبِّكَ ۚ نَحْنُ قَسَمْنَا بَيْنَهُم مَّعِيشَتَهُمْ فِى ٱلْحَيَوٰةِ ٱلدُّنْيَا ۚ وَرَفَعْنَا بَعْضَهُمْ فَوْقَ بَعْضٍ دَرَجَٰتٍ لِّيَتَّخِذَ بَعْضُهُم بَعْضًا سُخْرِيًّا ۗ وَرَحْمَتُ رَبِّكَ خَيْرٌ مِّمَّا يَجْمَعُونَ ﴾ (سورة الزخرف الآية: ٣٢).

كما شدد الإسلام على أهمية الرقابة، وحث أولا على رقابة الإنسان لنفسه خشية لله وراحة الضمير والرضا عن النفس قبل رقابة الغير عليه ﴿ وَنَفْسٍ وَمَا سَوَّىٰهَا ۝٧ فَأَلْهَمَهَا فُجُورَهَا وَتَقْوَىٰهَا ۝٨ قَدْ أَفْلَحَ مَن زَكَّىٰهَا ۝٩ وَقَدْ خَابَ مَن دَسَّىٰهَا ﴾ (سورة الشمس الآيات: ٧ - ١٠)، وعلى الإنسان تحمل المسئولية تجاه أعماله وتصرفاته

فهو محاسب عليها ﴿ كُلُّ ٱمْرِيِٕۭ بِمَا كَسَبَ رَهِينٌ ﴾ (سورة الطور من الآية : ٢١). ولهذا فإن محاسبة النفس تشكل أهمية كبيرة في تقويم الشخصية الإنسانية، وهذا ما يطلق عليه علماء الإدارة بالرقابة الذاتية، وهو الوازع الفطري الإنساني الذي يتأثر بالقيم والأخلاق التي يؤمن بها الفرد، والمبنية على أسس الصدق والنزاهة والإخلاص والعدل.

وذلك أيضا ما يؤكده الواقع العملي للكثير من المنظمات الحديثة التي اعتمدت الإدارة بالقيم في إدارة أنشطتها، ومنح الثقة في العاملين لديها، وتلك من أهم المقومات الأساسية لإدارة رأس المال البشري او الفكري، واعتماد الضبط الذاتي الداخلي للأفراد العاملين، ومنحهم الثقة في إنجاز المهام، وتحقيق الأهداف، قال تعالى : ﴿ وَأَن لَّيْسَ لِلْإِنسَٰنِ إِلَّا مَا سَعَىٰ ﴿٣٩﴾ وَأَنَّ سَعْيَهُۥ سَوْفَ يُرَىٰ ﴿٤٠﴾ ثُمَّ يُجْزَىٰهُ ٱلْجَزَآءَ ٱلْأَوْفَىٰ ﴾ (سورة النجم الآيات : ٣٩- ٤١).

ويقول الله سبحانه وتعالى في سورة التوبة (الآية ١٠٥) ﴿ وَقُلِ ٱعْمَلُوا۟ فَسَيَرَى ٱللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُۥ وَٱلْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَٰلِمِ ٱلْغَيْبِ وَٱلشَّهَٰدَةِ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ . وتمثل شعور الفرد بالأمانة دافع قوي للرقابة وهي إحساس داخلي للفرد منشأه الإيمان، وهي أيضا عملية مستمرة تقع على عاتق الجميع ﴿ وَٱلَّذِينَ هُمْ لِأَمَٰنَٰتِهِمْ وَعَهْدِهِمْ رَٰعُونَ ﴾ (سورة المؤمنون الآية: ٨).

كما أخذت الدولة الإسلامية بفكرة الحسبة كجهاز يتولى الرقابة الاجتماعية والسلوكية، وعين الخلفاء العيون على ولاتهم لمتابعة أعمالهم، وذلك بهدف تصحيح الانحرافات ومعالجة الأخطاء وتقييم الأداء، كما عرفت الدولة الإسلامية نظام الدواوين وهي تشبه الوزارات في العصر الحاضر مثل ديوان الجند وديوان الخراج وديوان المظالم، وحددت لها الاختصاصات والصلاحيات. وعند اتساع الدولة الإسلامية، ولما انتشر الإسلام حتى وصل إلى الصين شرقا وغرّب إلى الأندلس، فوض الخلفاء الكثير من السلطات للولاة لإدارة شؤون الدولة، وبذلك عرفت الدولة الإسلامية نظام المركزية واللامركزية الإدارية .

وحث الإسلام على ضرورة المتابعة الميدانية لأحوال الأمة ومعرفة احتياجاتها وتحقيق أهدافها، وقد كان الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه حريصا على مطالعة أحوال الناس لحل مشاكلهم والقيام بأمورهم وقضاء مصالحهم وحفظ عهودهم وإعانة طائعهم وزجر عاصيهم، يقول رضي الله عنه «امشوا في حوائج إخوانكم ترتاح الرعية وتأمن»، وهو أول من أنشأ نظام العسس للتعرف على احتياجات المجتمع، ورعاية الضعفاء والفقراء وإقامة شرع الله.

وقد انتهج الخليفة عمر بن الخطاب رضي الله عنه تقليدا في متابعة الأداء، وذلك من خلال المؤتمر السنوي خلال موسم الحج، الذي يتم فيه جمع كل العاملين بالدولة للحوار وتبادل الرأي، ومناقشة المشكلات التي تعترض سير العمل، واتخاذ القرارات المناسبة بما يحقق المصلحة العامة للأمة، وكان يحضر هذا المؤتمر بعض العامة من الناس للاستماع لارائهم ومقترحاتهم .

وقد أثبت الإسلام من خلال الكثير من الوقائع التاريخية لقادة الأمة الإسلامية منذ فجر التاريخ الإسلامي ما يؤكد عليه الكثير من علماء الإدارة خلال هذه الفترة على ضرورة تطبيق الإدارة بالتجوال من خلال المعايشة الواقعية والفعلية في مختلف الوحدات الإدارية والإنتاجية للتأكد من سير العمل، وفق الخطة المرسومة للوصول إلى تحقيق الهدف، وعدم الاكتفاء والاعتماد على وسائل الاتصال غير المباشرة . واهتم الإسلام بالجودة في الأداء والإنتاج وإتقان العمل حيث تؤكد العديد من الأحاديث النبوية الشريفة على ذلك « إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا أن يتقنه »، وهذا يتطابق ما تناشد به فلسفة إدارة الجودة الشاملة ضمن الاتجاهات الجديدة في الإدارة . كما وضع الإسلام الأطر المناسبة لوظيفة التمويل وحدد الموارد المالية وطبيعتها وأدواتها وأوجه صرفها ويأتي على رأسها الزكاة والصدقات، كما حث على إقامة المشاريع الاقتصادية والإنتاجية وفق أسس وضوابط شرعية، والتي تهدف إلى عمارة الأرض، وتمكين الإنسان من القيام بواجباته، وتحقيق الرفاهية للمجتمع .

وتؤكد الوقائع التاريخية والمعاصرة أنّ النظام الإسلامي السياسي والاجتماعي والاقتصادي هو من أهم وأنجح الأنظمة قدرة على إسعاد البشرية عند تطبيق مبادئه، كما نص عليها شرع الله في كتابه العزيز وسنة نبيه الكريم، خاصة في ظل تهاوي الأنظمة الحديثة، فقد قدم الإسلام حلولا للكثير من المشاكل المعاصرة، والتي عجزت عن حلها الكثير من الأنظمة الأخرى.

لذلك يمكن القول إنّ الإدارة في الإسلام قد سبقت النظريات الحديثة في الإدارة، وإنّ الفكر الإسلامي في الإدارة كان له السبق في ترسيخ العديد من المبادئ الإدارية التي ينادي بها علماء الإدارة في الغرب، وهي قابلة للممارسة والتطبيق وتتماشى مع تطور الحياة، ولكن بسبب تأخر المسلمين وانقسامهم وعدم تركيزهم على تطوير المعارف والعلوم، كما كانت عليه المرحلة الذهبية للدولة الإسلامية، ونظرا لهذا الارتداد الفكري للمسلمين جعل من الحضارة الغربية السبق في تطوير الكثير من المعارف والعلوم، ليصبح لها الريادة في نشأة نظرية الإدارة الحديثة.

الفصل الثالث

وظائف الإدارة

يهدف هذا الفصل إلى : التعريف بوظائف الإدارة، والتي يقوم بها أي قائد إداري، وتشمل : التخطيط، التنظيم، التوظيف، التنسيق، التوجيه، الرقابة، وإدارة التغيير والإصلاح الإداري.

وظائف الإدارة

التخطيط

يتطلب من الإدارة الناجحة أن تتعامل مع الواقع بمنتهى النباهة، والذكاء، والكياسة، والفطنة، وعليها قراءة الماضي، والاهتمام بالحاضر في ضوء العلم والمعرفة والتخطيط العلمي للمستقبل حتى تضمن تحقيق الأهداف والغايات، فالعفوية والارتجال لا يولدان إلا تعثرا وفشلا في كثير من الأحيان، ولا تؤدي إلى النتائج التي تحقق الأهداف . ويشكل التخطيط ضرورة ملحة في حياة الفرد والمنظمات والدول، وهو عملية فكرية مستمرة ترسم طريق المستقبل من خلال منهج علمي واضح، وهو أسلوب مهم لإدارة المجتمع وموارده لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وكذلك لدراسة المشكلات وحلها. وتسعى المنظمات بمختلف توجهاتها وأغراضها إلى وضع التخطيط ضمن أولوياتها الأساسية التي تسبق أية عملية إدارية مهما بلغت أهميتها، لكون وظيفة التخطيط هي الأساس التي تبنى عليه وظائف الإدارة الأخرى أنشطتها.

ويتضمن التخطيط تحليل المعلومات الماضية والحالية، ووضع الافتراضات بالمتغيرات والتطورات المستقبلية لبيئة المنظمة وفق حقائق وتقديرات مدروسة، وعلى ضوء ذلك تقرر الإدارة الخطوات اللازمة لما سيتم في المستقبل، وكيف ذلك، ووقت إتمامه، وتحدد الموارد المطلوبة . كما تعمل الإدارة على وضع برامج أو خطة تسير عليها المنظمة في فترة مقبلة، وعلى ضوئها يتم ترجمة تلك الأفكار التخطيطية إلى أنشطة وعمليات للتعامل مع المتغيرات المستقبلية، وبذل الجهود اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب والغاية المنشودة، والتي من أجلها تأسست المنظمة. كما يسهم التخطيط في وضع الأهداف الواضحة والتنظيم الدقيق للعمل، والاستغلال الأمثل للإمكانات والموارد المتاحة، ويحقق الاستقرار والنجاح والأمن النفسي للأفراد والجماعات والمنظمات، ويعمل كوسيلة تنسيق وربط بين المجهودات والتطلعات، بالإضافة إلى إنه وسيلة للرقابة وتقييم الأداء.

وتتعدد أنواع التخطيط وتقسيماته المختلفة، فهناك التخطيط الاستراتيجي الذي هو عنصر مهم من عناصر الإدارة الاستراتيجية، ويتميز بنطاق واسع ومدى زمني طويل الأجل وفق افتراضات عن مستقبل غير متوقع وبدرجة عالية من عدم التأكد، ولهذا فإنه يأخذ في الاعتبار أكثر من بديل للتصرفات المتاحة أمام المنظمة، والتخطيط الاستراتيجي هو الذي يرسم الملامح الرئيسية للثقافة التنظيمية، وتشمل المعتقدات والسلوكيات والقيم الموجودة في المنظمة، والتي تشكل الطرائق التي يتصرف بها الأفراد العاملون بالمنظمة في أداء عملهم وتعاملهم مع العملاء، وكيف يتم تنفيذ الأشياء عن طريقها. ومن خلال التخطيط الاستراتيجي يتم تحديد الرؤية، وهي التي تعبر عن الحلم أو الوضع أو الحالة التي ترغب المنظمة أن تصل إليه في المستقبل . وكذلك تحديد الرسالة التي يجب أن تنبع من واقع المنظمة، وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تعبر عن السبب الذي نشأت من أجله المنظمة، والغرض الأساسي من وجودها، والخدمات التي تقدمها، ونطاق عملياتها، والجهات التي تستهدفها، والتكنولوجيا التي تستخدمها، وهي تجيب على أسئلة من أنت كمنظمة ؟، ولماذا وجدت ؟، وماذا تفعل ؟، ومن تخدم ؟ .

كما يهتم التخطيط الاستراتيجي بوضع الأهداف، والسياسات العامة، والاستراتيجية وهي فن استخدام الوسائل لتحقيق الأهداف . وكذلك القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف التي تتميز بها المنظمة، وتحليل البيئة الخارجية للتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها المنظمة مثل المنافسة، والتغيير المستمر في البيئة والعولمة، ومن ثم تحديد الاستراتيجيات المناسبة لنوع النشاط وتعمل على تحقيق الأهداف - مثل استراتيجية النمو، واستراتيجية الانكماش أو استراتيجية الثبات - بالإضافة إلى تحديد وسائل تنفيذ الاستراتيجية ومتابعتها . ويشمل التخطيط الاستراتيجي فترات طويلة، ويكون تأثيره بعيد المدى ويحدث تغيير نوعي وجوهري في المنظمة، ويتطلب استثمارات واعتمادات مالية كبيرة. ويشرف على التخطيط الاستراتيجي الإدارة العليا بمشاركة الإدارة التنفيذية أو الإدارة الاستراتجية، التي تسعى لاتخاذ القرارات المتعلقة بتوجهات المنظمة في المستقبل، الذي يتسم بالتغير المستمر في جميع المجالات .

كما يهتم التخطيط التكتيكي بتنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة من الإدارة العليا، وهو يغلب عليه طابع المرحلية، ويكون في اطار الاتجاهات العامة للاستراتيجية، ويتميز بنطاق أقل ومدى زمني أقصر مقارنة بالتخطيط الاستراتيجي، ويهتم في أغلبه بالعمليات التنفيذية للإدارات والأقسام، وتمارسه الإدارة العليا والوسطى وتأثيره متوسط المدى . أما بالنسبة للتخطيط التشغيلي فإنه يتعلق بالجوانب التشغيلية لوحدات المنظمة، وهو يفترض وجود بيئة مستقرة وثابتة للعمل، ويتعامل مع التغيرات الروتينية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

كما يوجد تقسيم للتخطيط وفقا للفترة الزمنية، وتشمل التخطيط طويل الأجل وتتراوح مدته أكثر من خمس سنوات، وهو يحدد الملامح والمرتكزات الرئيسية التي يجب أن تعمل عليها الإدارة خلال هذه الفترة لتحقيق الرؤية والرسالة والأهداف العامة والاستراتيجيات التي ترسمها الإدارة العليا، وتأخذ الكثير من الدول والمنظمات بهذا التخطيط وفقا لقدراتها وإمكاناتها للتعامل مع المستقبل لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة. وهناك أيضا التخطيط متوسط الأجل وهو التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ليست بطويلة وليست بقصيرة، ويغطي في الغالب فترة تزيد عن سنة وفي حدود خمس سنوات، وهو تفصيل للتخطيط طويل الأجل على شكل خطط فرعية تتعلق بالإدارات والوحدات التنظيمية بالمنظمة، وتطبق الكثير من الدول ضمن خططها التنموية هذا الأسلوب، ويتمثل ذلك في الخطط الخمسية التي تعتمدها الكثير من الدول لمشاريعها وخططها التنموية، والمنسجمة مع مرتكزات ومحاور الخطة الاستراتيجية للتنمية . كما من بين تقسيمات التخطيط وفقا للفترة الزمنية التخطيط قصير الأجل الذي تكون مدته لا تتجاوز سنة واحدة أو أقل، وهو أكثر دقة وأسهل توقعا وأكثر تحكما، فمثلا تعمل الدولة على إقرار خطة سنوية لمشاريعها وأنشطتها المختلفة، وكذلك بالنسبة للمنظمات والوحدات الإدارية، ومن أمثلة ذلك الموازنة السنوية التي تشتمل على تقديرات بالإيرادات والمصروفات خلال عام، وتسعى إلى تحقيق أهداف تنموية مقسمة على قطاعات مختلفة. وجميع الأنواع الثلاثة للتخطيط وفقا للفترة الزمنية، هي متكاملة بين أنشطتها التخطيطية .

كمـا أن هناك التخطيط حسب الوظيفة مثل تخطيط قوى العاملة (الذي يركز على الاحتياجـات، والاستقطـاب، والتدريب، والتطويـر....)، تخطيط الانتـاج، وتخطيط التسويق، والتخطيط المالي وغيرها من الوظائف في المنظمة. كما ينقسم التخطيط من حيـث المستوى الذي يعالجه إلى المستوى القومي وهو يتعلق بخطط التنمية الشاملة على مستوى الدولة، والتخطيط على المستوى القطاعي وهو أحد أجزاء التخطيط القومي مثل التخطيـط لقطـاع التعليم أو قطاع الصحة، قطاع الأمن والنظـام العام ......، وكذلك التخطيـط على مستوى المنظمة وهو التخطيط الشامـل للمنظمة وأنشطتها خلال فترة معينة سواء كانت منظمة خدمية أو إحدى المشاريع الاقتصادية.

وللتخطيـط دعائم أساسيـة تتمثل في تخطيط المعلومات بطريقـة علمية للتعامل مع الظروف المستقبلية. ووضع الأهداف وهي النتائج النهائية التي تعمل المنظمة لتحقيقها من خلال الخطط والاستراتيجيات التي تعتمدها الإدارة، وعلى ضوء تلك الأهداف يتم رسم السياسات، وهي: دليل عام للتفكير وإرشادات عامة تعمل عليها الإدارة عند اتخاذ القـرارات الإداريـة، وتوضح لهـا الاتجاهات التي يجب ان تسير عليهـا لتحقيق الهدف المطلـوب ولهـا تأثير مباشر علـى المنظمة بأكملهـا، ودائما ما تكـون السياسات مكتوبة وتركـز على الخطط الاستراتيجيـة والأهداف العامة للمنظمـة، وتكون واضحة لجميع التنفيذيـين للاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات، ولضمـان فعالية السياسات يجب أن تتصف بالمرونة والثبات والاستقرار .

كما من بين العناصر التي يرتكز عليها التخطيط : الإجراءات وهي تنظيم للعلاقات الداخلية بين الأقسام والطرق التفصيلة المعتمدة لانجاز العمل، وهي بمثابة دليل لتنفيذ العمـل وتفاصيله المختلفة من خطـوات ومراحل. وكذلك القواعد وهـي المرشد لسلوك الأفراد على شكل أوامر أو تعليمات توضح ما يجب القيام به وما يجب الامتناع عنه من أعمال أو سلـوك أو تصرفات. وتمثل الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والقواعد خطـط ثابتة ومتكررة الاستعمـال لأنها تركز على ظروف تنظيمية يتكرر حدوثها، بينما تمثل البرامـج والموازنات (الميزانيات التقديرية) خطط وحيـدة الاستعمال لأنها تركز على ظروف وأغراض محددة نسبيا وتستخدم لفترات محددة أيضا .

وللتخطيط مراحل وخطوات أساسية : أولها تحديد الأهداف أي تحديد الأغراض أو النتائج النهائية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والوصول اليها في المستقبل من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وهي مرتبطة بالإمكانات المتاحة والظروف والتحديات البيئية التي تتعامل معها المنظمة، ويجب أن تتوافر في الأهداف الوضوح لجميع العاملين وأن تكون واقعية وتتسم بالمرونة ومتفقة مع اتجاهات وقيم المجتمع وأنظمة وقوانين الدولة وأن تكون قابلة للقياس بهدف المراجعة وتقويم النتائج، وعادة ما تكون هناك أهداف عامة للمنظمة، وأهداف فرعية على مستوى الوحدات التنظيمية، ويتطلب أن يكون هناك تنسيقا وتكاملا لجميع تلك الأهداف .

وثاني خطوات التخطيط: جمع البيانات والمعلومات الدقيقة والموثوق في صحتها، وتشمل معلومات عن تاريخ المنظمة وحاضرها وبيئة نشاطها (العملاء، المنافسون، الموردون، الشركاء ...) وظروف البيئة العامة (البيئة الخارجية) التي تتعامل معها المنظمة مثل البيئة الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والتشريعية، والبيئة العالمية وتداعياتها، والبيئة التكنولوجية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على أنشطة المنظمة، حيث تعتبر العلاقة بين المنظمة والبيئة علاقة تبادلية باعتبار أنّ المنظمة إحدى مكونات البيئة، ومن خلالها تحصل المنظمة على مدخلاتها والتي تتمثل في الموارد المادية والبشرية والتمويلية ومواد الخام وجميع المدخلات الإنتاجية، واليها تقدم المنظمة مخرجاتها من سلع وخدمات.

ولذلك فإن البيئة تقدم فرصا للمنظمة كما أنها قد تشكل تهديدا على المنظمة، بالإضافة إلى ذلك من الضروري أيضا جمع معلومات عن الإمكانات المادية والبشرية المتاحة (البيئة الداخلية) فهي تشكل ملامح القوة أو الضعف للمنظمة، ويمكن الحصول على تلك المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والداخلية من الجهات المختصة والمشرفة على البيانات والمعلومات الإحصائية أو من خلال البحوث والدراسات العلمية، ومن خلال تلك المعلومات يتم تحليل البيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل معها المنظمة وتحديد جوانب القوة والضعف ومقارنتها بالفرص والتهديدات الخارجية، وذلك بهدف

وضـع الاسـتراتيجيـات ومجموعـة التصرفات التي تقـوم بها المنظمـة في سبيل تحقيق الأهداف .

وبعـد جمع المعلومات المطلوبـة وتحليلها تقوم الإدارة المشرفـة على التخطيط بوضع الافتراضات التخطيطية وذلك وفق أسس علمية ومنهجية بهدف الوصول إلى مؤشرات لمـا سيكون عليه المستقبل ووضع احتمالات تحد من حالة عدم التأكد عند التنفيذ، وهي تعتمـد على التنبـؤ والتوقع المستقبلـي بناء على تحليـل المعلومات عـن الماضي والوضع الحاضـر للمنظمـة والبيئـة الداخلية والخارجية لهـا . وفي ظل تلـك الافتراضات التي تضعهـا الإدارة وسعيـا لتحقيق الهدف المطلـوب يتم وضع البدائـل للاختيار من بينها البديـل المناسب للمنظمة وفق اعتبـارات مختلفة، تشمل الإمكانـات المتاحة والظروف الأخرى ذات العلاقة، بعدها تقوم الإدارة باعتماد البديل المناسب واتخاذ القرار بذلك، والعمل على تنفيذه مع ضرورة متابعة الخطة وإجراء التعديلات المناسبة متى ما ظهرت وجود فجوة أو انحرافات بين ما هو مخطط له وما تم تنفيذه فعلا .

التنظيم

التنظيم مطلب أساسي في الحياة، وهو ممارسة يومية للإنسان لتحقيق أهدافه واحتياجاته قبل أن يكون منهجا إداريا حديثا أو وظيفة إدارية لإدارة المنظمات، ويشير مصطلح التنظيم كمفهوم اجتماعي إلى معنى المنظمة، وهي كيان يضم مجموعة من الناس تربطهم علاقة رسمية، يعملون بتعاون وانسجام وفق ثقافة تنظيمية مشتركة، تهدف إلى إيجاد طرق مميزة لانجاز العمل وجودة الأداء، وتحقيق الأهداف التي من أجلها تم إنشاء المنظمة، سواء كانت هادفة للربح أو غير ذلك . أما من حيث إن التنظيم باعتباره وظيفة إدارية تمارسها الإدارة، فكما هو معلوم أن المنظمات تعمل على تحقيق رسالتها وأهدافها بتضافر جهود العاملين فيها وتعاونهم، الأمر الذي يستدعي وجود نوعا من التنسيق والتعاون الإنساني لتلك الجهود، وصولا إلى تحقيق الهدف بكفاءة وفعالية وبأقل تكلفة ممكنة، ويؤدي التنظيم هذا الدور، وهو نشاط مستمر وعنصر رئيسي من عناصر الإدارة يساعد على ترتيب وتوضيح الأنشطة في مختلف التقسيمات الإدارية، ويحدد العلاقات الرسمية بين القائمين على تلك الأنشطة، ويعمل على إيجاد استخدامات منظمة للطاقات البشرية والموارد والإمكانات المادية لدى المنظمة، وذلك من خلال تجميع تلك الأنشطة المتجانسة والموارد في وحدات أو تقسيمات إدارية تتمثل في الإدارات والأقسام، لتتكامل مع بعضها بما يتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة وتحسين الأداء .

وتوجد عدة طرق أو أسس لتقسيم الأنشطة والأفراد وتجميعها في شكل وحدات إدارية (إدارة عامة، دائرة، قسم)، ومن أكثرها شيوعا في المنظمات التقسيم على أساس الوظيفة، وبناء عليه يتم تجميع الأنشطة في إدارات وأقسام على ضوء الوظائف التي تقوم بها، أي على أساس الغرض أو الخدمة التي تؤديه كل وحدة تنظيمية مثل إدارة تنمية الموارد البشرية، إدارة الإنتاج... ويمكن اشتقاق وظائف فرعية من الوظائف الرئيسية، فمثلا ادارة تنمية الموارد البشرية يتفرع منها أقسام مثل قسم التدريب، قسم تنظيم وترتيب الوظائف . وهناك أيضا طرقا أخرى مثل التنظيم على أساس الموقع الجغرافي،

والتقسيم على أساس نوع المنتج، والتقسيم على حسب العملاء أو المستفيد، ويوجد أيضا التقسيم المركب أو المختلط الذي يجمع أكثر من طريقة في التكوين التنظيمي، ويتوقف الشكل التنظيمي للتقسيمات الإدارية على ظروف المنظمة واحتياجاتها ومراحل حياتها المختلفة، كما تعتبر عملية التغيير والتجديد والتطوير التنظيمي سببا رئيسيا للبقاء والاستمرار في ظل تحديات العولمة والتغيير المتسارع في المعرفة .

ولأجل ضمان فاعلية التنظيم يتطلب أن يكون هناك وضوحا في الأهداف، وأن يكون لكل وحدة تنظيمية على مستوى الإدارات غرض أو أغراض فرعية محددة تعمل على تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، اضف إلى ذلك تقسيم العمل بين أفراد التنظيم وتحديد الاختصاصات للوظائف، بحيث يعرف كل فرد في المنظمة الأعمال التي يقوم بها وموقعه في التنظيم، فذلك يؤدي إلى خلق نوع من الانسجام في تنفيذ الأعمال بعيدا عن الازدواجية والتضارب، كما من الضروري وجود التنسيق المناسب بين تلك الوظائف الذي يضمن الوصول إلى الهدف بأقل مجهود وتكلفة، وفي أسرع وقت ممكن، بالإضافة إلى الوضوح في تحديد السلطات بتقسيماتها المختلفة، كالسلطة التنفيذية التي تمنح المدير العام أو المدير إصدار الأوامر والقرارات لمجموعة من المرؤوسين، ويشمل ذلك أيضا مسمى نائب المدير العام الذي يعتبر جزء من السلطة التنفيذية ضمن التسلسل الإداري لأي منظمة، ويقوم مقام المدير العام أثناء غيابه دون قرار تكليف، لكونه يتمتع بسلطة تنفيذية ثابتة. وعلى العكس من ذلك فإن مسمى مساعد المدير العام يعتبر مساعد شخصي لرئيسه ويستمد السلطة اللازمة من العمل الذي يكلف به من قبل المدير العام، وهو بمثابة استشاري شخصي أو متخصص في مجال معين للرئيس، ولا يقوم مقامه في غيابه إلا بموافقته وتكليفه بذلك .

وهناك أيضا السلطة الوظيفية التي تمنح إصدار الأوامر وإعطاء التعليمات إلى العاملين في الإدارات الأخرى، بحكم أن تلك الإدارات ترتبط أعمالها وأنشطتها بالخدمات المساندة، التي تقدمها إدارة متخذ تلك الأوامر والتعليمات، مثل إدارة موارد البشرية والإدارة المالية. ومن بين السلطات أيضا السلطة الاستشارية وهي

بمثابة استشارة ونصح أو خدمة معينة تقدم للإدارة العليا فيما يتعلق باختصاصات يتم تحديدها، تتعلق ببعض القضايا ذات العلاقة بالعمل وهي غير ملزمة في تنفيذها، ويمكن للاستشاري المتخصص ممارسة سلطة تنفيذية أو وظيفية بحكم تخصصهم وخبرتهم الطويلة في العمل متى تطلب طبيعة العمل ذلك وبتكليف من رئيسهم .

ومن متطلبات التنظيم الجيد أيضا أهمية التفويض في اتخاذ القرارات وفقا لاعتبارات طبيعة المهام لكل وظيفة، واللوائح المعتمدة لذلك بما يضمن إنسيابية العمل وتبسيط الإجراءات، ورفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرار، وتوفير الوقت المناسب للرئيس للتخطيط وتنفيذ الأعمال ذات الطابع القيادي. بالإضافة إلى اختيار الدرجة الملائمة من المركزية واللامركزية في ممارسة الوظائف الرئيسية للإدارة وصلاحية اتخاذ القرارات، خاصة إذا تعددت خدمات التنظيم، وانتشرت الوحدات والفروع والأقسام الإدارية التابعة للجهاز الإداري في أجزاء مختلفة من البلاد، بحيث يصعب إدارة جميع الأعمال من المركز الرئيسي . وكذلك تطبيق مبدأ المسؤولية بتحديد الواجبات اللازم تنفيذها لإتمام العمل، والتزام من صدرت إليه الأوامر بالقيام بتنفيذ العمل الموكل إليه على أحسن وجه .

كما من بين متطلبات التنظيم الجيد إتباع وحدة القيادة ووحدة الأمر في التنظيم بما يضمن وحدة التنسيق والتوجيه، وتحديد نطاق الإشراف أو نطاق التمكن الذي يعبر عن العدد المناسب من المرؤوسين الذي يمكن لشخص واحد أن يشرف عليهم بكفاءة وفعالية، ويعتبر نطاق الإشراف من العوامل الأساسية التي تحدد عدد الوظائف والمستويات الإدارية في التنظيم، وتؤخذ في الاعتبار عند تحديد ذلك نوع العمل وطبيعته، ويأخذ نطاق الإشراف ضمن الاتجاه المعاصر في الإدارة نحو التحول إلى نطاق الإشراف الواسع خاصة في ظل تنامي معارف ومهارات المرؤوسين، وضرورة زيادة ثقة الإدارة بهم، والتوجه في تطبيق نظام فرق العمل ذات المهام المحددة، والانتقال من الهياكل التنظيمية الهرمية إلى الهياكل التنظيمية الأفقية، التي تعد إطارا مناسبا لمزيد من المشاركة وحرية التصرف والتمكين لدى العاملين، أضف إلى ذلك فإن هناك علاقة عكسية بين

نطاق الإشراف وتكاليف الإشراف . ويسهم التنظيم كعملية إدارية في تقسيم الأعمال والمهام على أساس الوظائف دون النظر إلى الأشخاص، وتوزيع السلطات والمسؤوليات، وتوضيح الحقوق والواجبات، كما بالتنظيم يتم تحديد علاقات العمل داخل المنظمة ومستوياتها، وخطوط وقنوات الاتصال بين كافة التقسيمات الإدارية، كما يمثل القاعدة الأساسية لإحداث التطوير الإداري، ويسهم في تخطيط الموارد البشرية والقوى العاملة بما يحقق الطموحات المستقبلية للمنظمة .

ويتم تجسيد الهيكل التنظيمي للمنظمة في رسم توضيحي يطلق عليه الخريطة التنظيمية، ولها عدة أنواع، من بينها: الخرائط الرئيسية التي توضح الشكل التنظيمي الشامل للمنظمة أي لجميع التقسيمات الإدارية، والخرائط التكميلية وهي التي تبين الشكل التنظيمي لإحدى التقسيمات الإدارية في المنظمة. كما أن هناك عدة أشكال للخرائط التنظيمية، من بينها: الخرائط التقليدية (الرأسية) وهي الأكثر استخداما لبساطتها وسهولة إعدادها، وهي توضح خطوط السلطة والتسلسل الإداري من أعلى إلى أسفل، والخرائط التنظيمية الأفقية، والخرائط التنظيمية الدائرية . وتمثل الخرائط التنظيمية إحدى الأدوات المهمة في التنظيم التي توضح خطوط السلطة والاتصال من أعلى وظيفة إلى أدنى وظيفة، كما تبين الوظائف التنفيذية والوظائف الاستشارية والمستويات الإدارية في المنظمة . ويترجم الدليل التنظيمي تفاصيل الخريطة التنظيمية والذي يوضح رسالة المنظمة، وأهدافها، والسياسات المحددة للوحدات التنظيمية واختصاصاتها ومهامها وموقعها وارتباطها التنظيمي، ونطاق الإشراف، والسلطات والمسؤوليات، وأساليب العمل وإجراءاته. ويتم إعداد الدليل التنظيمي من قبل فرق عمل أو أشخاص متخصصين في الإدارة، ومن ثم مراجعته واعتماده من صاحب الصلاحية في المنظمة، ثم توزيعه على كافة الوحدات الإدارية.

ويوجد نوعان من التنظيم هما : التنظيم الرسمي وهو من متطلبات الأداء المتميز الذي يهتم بالهيكل التنظيمي، والعلاقات الرسمية بين التقسيمات الإدارية والتي تنظمها السياسات واللوائح القانونية المعتمدة من الإدارة، ويأخذ عدة أشكال من بينها : التنظيم

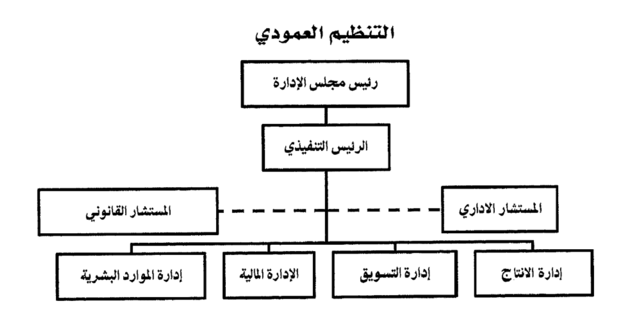
العمـودي أو الرأسي ويأخذ شـكل الهرم، ويبين المستويات الإداريـة وارتباطها ببعضها عموديـا، ويوضـح التسلسـل الإداري من قمة التنظيـم إلى أدنى مستوى لـه. والتنظيم الاستشاري : ويمثل المستشارين والخبراء اللذين يستعان بهم في مجالات متخصصة لا سيمـا في المنظمات الكبيرة والمتعددة الخدمـات، ودائما ما تكون تبعيتهم للإدارة العليا ويقتصـر دورهم في تقديم الاقتراحات والتوصيات والنصح والمشورة، وقد يتم تكليفهم بأعمال تنفيذية ومنحهم صلاحية اتخاذ القرارات.

ومن أشكال التنظيم الرسمي أيضا التنظيم الوظيفي : وعن طريقه يتم تقسيم العمل على أساس التخصص أي تمثل كل وحدة إدارية نشاط وظيفي محدد، مثل دائرة الإنتاج، ودائـرة التسويق، ودائرة العلاقات العامة...، كما يوجد هناك التنظيم بواسطة اللجان أو الفريـق، واللجنة هي : مجموعة من الأفراد يتولـون بصورة جماعية مسؤولية القيام بمهمـة مشتركـة أو دراسة موضوع محـدد للوصول إلى أهداف محـددة. وهناك لجان دائمـة ورسمية وهي جزء من الهيكل التنظيمي، وأخـرى مؤقتة بهدف مناقشة موضوع محـدد أو حل مشكلة معينـة، وبعضها تعمل بصفة استشارية، وأخرى لجان تنفيذية لها حـق اتخاذ القرارات، وتعمل تلـك اللجان وفق اختصاصات وسلطـات ومسؤوليات يتم تحديدها من قبل الإدارة، وكثيرا ما تستخدم فرق العمل أسلوب العصف الذهني كأحد أساليب تحفيز التفكير والإبداع الجماعي والفردي في تقديم الاقتراحات وتوليد الأفكار لحل المشكلات أو أحداث تطوير في وضع قائم .

ومن أنواع التنظيم أيضا التنظيم الغير رسمي ويتمثل في العلاقات الغير رسمية بين الأفراد العاملين في المنظمة من خلال العلاقات الشخصية والاجتماعية التي يتم بناؤها علـى الاحترام المتبـادل، وهذا التنظيم لا يظهـر على الخريطـة التنظيمية ولكنه يمثل أهميـة في بث روح التعاون وزيـادة الانتماء للعمل، كما يسهم بصـورة كبيرة في التقليل مـن الصراعات بين الأفراد، بالإضافة إلى أنه يدعم التنظيم الرسمي من حيث سرعة الاتصـال وتبادل المعلومات التي تهم سير العمل وجودة الأداء، ولكنه في المقابل إذا ساء استخدامـه فانه سيكون له تأثـير سلبي على المنظمة وبيئة العمل من حيث التمادي على

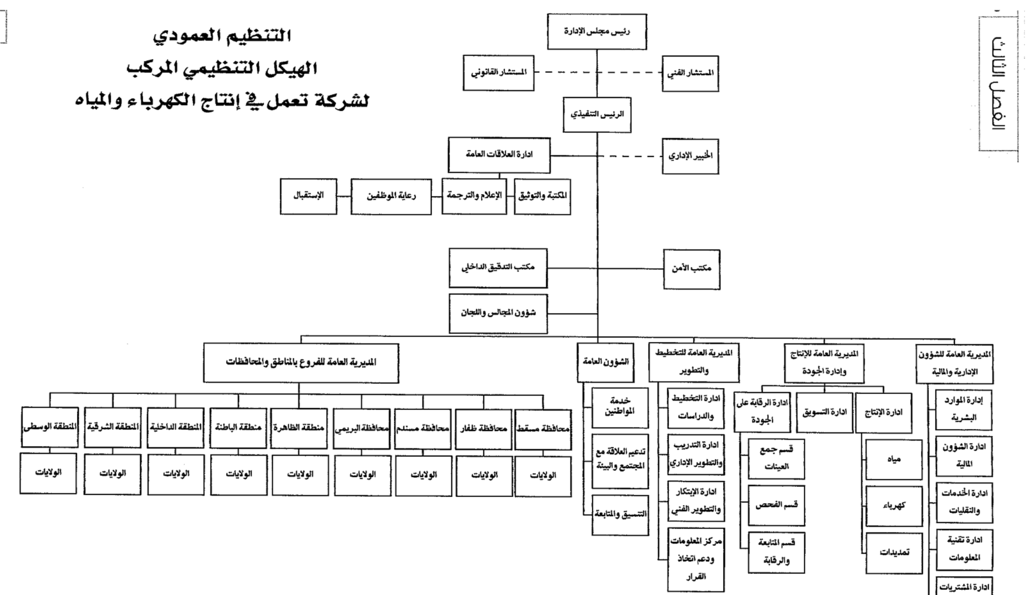
الآخرين، والتنافس غير البناء الذي يعتمد على المحسوبية والتسلق على الأكتاف وأخذ فرص الآخرين وخلق النزاعات والمكائد، وكثرة القيل والقال في ما هو بعيد عن جو العمل وتحقيق الهدف. ولهذا يجب أن تكون الإدارة على وعي تام بذلك، والعمل على السيطرة عليه واحتوائه، وخير علاج لذلك هو احترام التسلسل الوظيفي، والشفافية والوضوح في التعامل، ومعالجة الاتجاهات السلبية التي تنشأ بسبب نقص المعلومات المتعلقة بسير العمل، وعدم استيعاب حاجات الأفراد، بالإضافة إلى العمل على تحويل تلك الاتجاهات السلبية إلى اتجاهات إيجابية بفعل المعاملة الإنسانية وبالتحفيز، وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات لضمان تعهدهم بتنفيذها، واحترام مشاعر وحاجات الأفراد .

التنظيم العمودي

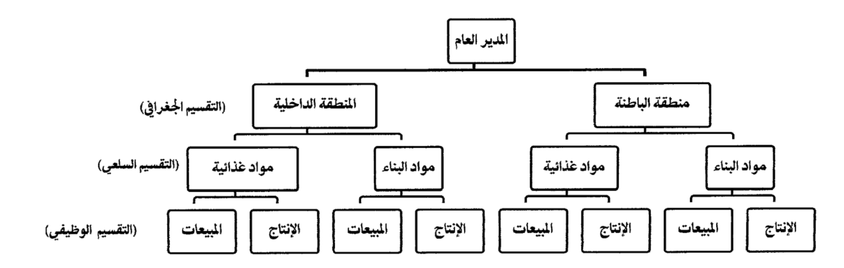


خط متصل يمثل السلطة التنفيذية (سلطة إصدار الأوامر)

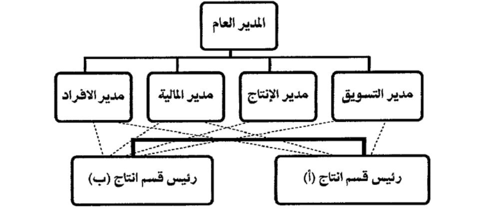
خط متقطع يمثل سلطة استشارية (تقديم المشورة)


التنظيم العمودي
الهيكل التنظيمي المركب
لشركة تعمل في إنتاج الكهرباء والمياه
رئيس مجلس الإدارة
المستشار القانوني
المستشار الفني
الرئيس التنفيذي
ادارة العلاقات العامة
الخبير الإداري
المكتبة والتوثيق
الإعلام والترجمة
رعاية الموظفين
الإستقبال
مكتب التدقيق الداخلي
مكتب الأمن
شؤون المجالس واللجان
المديرية العامة للفروع بالمناطق والمحافظات
الشؤون العامة
المديرية العامة للتخطيط والتطوير
المديرية العامة للإنتاج وإدارة الجودة
المديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية
محافظة مسقط
محافظة ظفار
محافظة مسندم
محافظة البريمي
منطقة الظاهرة
منطقة الباطنة
المنطقة الداخلية
المنطقة الشرقية
المنطقة الوسطى
الولايات
خدمة المواطنين
تدعيم العلاقة مع المجتمع والبيئة
التنسيق والمتابعة
ادارة التخطيط والدراسات
ادارة التدريب والتطوير الإداري
ادارة الإبتكار والتطوير الفني
مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار
ادارة الرقابة على الجودة
ادارة التسويق
ادارة الإنتاج
قسم جمع العينات
قسم الفحص
قسم المتابعة والرقابة
مياه
كهرباء
تمديدات
إدارة الموارد البشرية
ادارة الشؤون المالية
ادارة الخدمات والتنقليات
ادارة تقنية المعلومات
ادارة المشتريات والمخازن
خط متصل يمثل السلطة التنفيذية (سلطة إصدار الأوامر)
خط متقطع يمثل سلطة استشارية (تقديم المشورة)

الهيكل التنظيمي المركب



الهيكل التنظيمي الوظيفي



التوظيف

تشكل الموارد البشرية في أي منظمة أهمية كبيرة لتحقيق رسالتها وأهدافها وتطورها، وفي ظل التوجه العالمي نحو تشجيع الابتكار والتجديد والتغيير، بهدف تقديم منتجات - سلعة، خدمة، فكرة - تلبي احتياجات ورغبات العملاء، وتفي بتطلعات المجتمع والبيئة، جعل من وظيفة التوظيف مهمة كبيرة لاستقطاب أفضل الكفاءات والعناصر البشرية، والعمل على بذل الجهود المناسبة لاختيار وتعيين الأفراد المناسبين في المواقع المناسبة، ممن تتوخى فيهم المنظمة بأن يكونوا داعمين لأنشطتها، وصانعين لنجاحها.

فالموارد البشرية يمثلون القوة الرئيسية لأي منظمة، وتلعب دور هام في حياة المنظمات والعمل على بقائها واستمراره، سواء كانت منظمة اقتصادية أو مؤسسة حكومية أو منظمة مجتمع مدني، وذلك لما تمتلكه تلك الموارد من قوى كامنة تتمثل في المعارف والمهارات والاتجاهات (رأس المال الفكري) ، والتي يمكن تحويلها إلى قوة تنافسية وقيمة ذات عائد مستمر. ولهذا يمكن القول أن وظيفة التوظيف تعتبر من الوظائف المهمة للإدارة، وهي تقوم بالأنشطة التالية :

- وضع خطة استراتيجية للتوظيف، تنسجم مع رؤية ورسالة وأهداف المنظمة. تتضمن تحليلا شاملا للوظائف الحالية، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، وتحديد نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية للمنظمة، فيما يتعلق بالموارد البشرية، ومقارنتها بالفرص والتحديات التي تواجهها في بيئتها الخارجية، والعمل على وضع الاستراتيجيات المناسبة لذلك.
- وضع خطة مناسبة وواضحة، يتم من خلالها تحديد الاحتياجات الفعلية، على ضوء متطلبات العمل وطبيعة نشاط المنظمة وتوجهاتها المستقبلية نحو التوسع والتطوير.
- تحديد الشروط والمواصفات المطلوب توافرها في المتقدمين لكل وظيفة، بعد التحليل الوظيفي ، ووضع الوصف الوظيفي لها.

- تحديد طريقة الاستقطاب والتعيين، حيث يمكن التعيين في بعض الوظائف من داخل المنظمة، بهدف التشجيع والتحفيز والتطوير للموظفين، وهي وسيلة أسرع وأرخص، خاصة ممن تتوفر لديهم الخبرة والتأهيل المطلوب. والطريقة الثانية يتم التعيين من خارج المنظمة خاصة في حالة التوجه نحو التجديد واستقطاب كفاءات تمتلك خبرة سابقة وناجحة في مجالها، وهي غير متوفرة في الموظفين العاملين حاليا بالمنظمة.

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة، والعمل على وضع السياسات المناسبة لجذب الكفاءات المطلوبة، واستخدام وسائل الاتصال المناسبة للوصول إلى تلك الموارد، سواء على المستوى المحلي أو العالمي، وفق ما تقتضيه طبيعة وأهمية كل وظيفة. ومن بين الوسائل التي تستخدمها بعض المنظمات الرائدة في القطاع الخاص هو التنسيق مع الجامعات والكليات لترشيح الأشخاص المجيدين والمبتكرين أثناء فترة دراستهم، تتناسب تخصصاتهم مع طبيعة ونشاط المنظمة.

- إخضاع المتقدمين للوظيفة لإجراءات التقييم والمفاضلة وفق نظام الاختيار والتعيين، سواء عن طريق الاختبار أو المقابلة، وتلك خطوة مهمة يتطلب توخي الدقة بشأنها، ويجب أن تخضع لمقاييس ومعايير عادلة، ويقوم بها أشخاص مؤهلين علميا وعمليا، ولديهم خبرة في مجال السلوك التنظيمي وعلم النفس والاجتماع.

- عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين ليست النهاية، وإنما يجب أن يتبعها خطوات لاحقة ومهمة، من أهمها ضرورة دمج الموظفين الجدد بالمنظمة، وتعريفهم بأنشطتها ورؤيتها والسياسات القائمة عليها، وخططها المستقبلية، وتوجهاتها العامة. بالإضافة إلى ذلك تقديم الحوافز والتشجيع المتواصل على الابتكار، من خلال التطوير والتجديد والتمكين، وإتاحة الفرص للتدريب والتأهيل حتى لا تتقادم المعارف، خاصة ونحن نعيش التغيير المتسارع في مختلف العلوم والمعرفة، والمنافسة الشرسة بين المنظمات.

- الموارد البشرية هي رأس المال، ومراعاة حقوقها مطلب مهم، سواء من حيث المكافآت والحوافز المادية، وفق نظام تقييم الأداء، والتي تدفعهم نحو الابتكار وحب العمل أو من حيث المعاملة الإنسانية، المراعية للاحتياجات والإمكانات الفردية واختلافات البشر.

التنسيق

تعتبر وظيفة التنسيق من الوظائف المهمة التي يجب أن يمارسها أي قائد إداري، وهو نشاط متداخل مع كافة وظائف الإدارة، ويتطلب عمل جماعي لإنجاز هدف مشترك في وقت محدد، ويمثل التنسيق أهمية في تحقيق التكامل والتوازن بين أنشطة التنظيم الإداري، وتوحيد وجهات النظر تجاه تحقيق الأهداف الجماعية، متى ما ظهرت تفسيرات مختلفة لبعض الأشخاص نحو تنفيذ تلك الأهداف، والعمل على حشد جميع الجهود الجماعية في مسارات متوازنة نحو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من خلال التركيز على وحدة العمل ووحدة التصرفات التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الأهداف المشتركة.

كما يعمل التنسيق على تحقيق الترابط بين مختلف التقسيمات الإدارية في المنظمة والأنشطة المتداخلة للدوائر والأقسام، خاصة في حالة اعتماد كل منها على الآخر في تنفيذ المهام أو تتكامل في تحقيق الأهداف الاستراتيجية بكفاءة وفعالية . ويؤدي التنسيق المنظم بين أفراد المنظمة وتكامل جهودهم إلى فهم مشترك للسياسات واللوائح ونظم وإجراءات العمل، كما يساعد على خلق روح العمل الجماعي والمنظم بين كافة وحدات التنظيم والشعور بوحدة الهدف العام، ويسهم التنسيق الجيد في الحد من التداخل والازدواجية والصراعات الغير مبررة، ويعمل على احتواء التناقضات التي تظهر نتيجة اختلاف القيم والانتماءات، ووجود بعض الأشخاص الذين يميلون إلى النزعات العدوانية ويتصفون بعدم التعاون مع الآخرين.

كما يمثل التنسيق وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة من خلال إيجاد اطار تنسيقي للخطط والأهداف الموضوعة من قبل الإدارة في كافة المستويات التنظيمية دون تداخل أو تعارض أثناء التنفيذ، بالإضافة إلى تأمين الانسجام والتعاون بين جهود العاملين، وتوفير وحدة العمل والتوافق في الأداء بشكل يحقق الأهداف المخطط لها. ويشكل التنسيق أهمية في ظل تعدد الدوائر والأقسام التي تشترك في اتخاذ القرارات الجماعية نظرا لاختلاف الآراء والمفاهيم ووجهات النظر في المواقف التي تتطلب اتخاذ قرارات مشتركة .

ولضمــان التنسيــق الجيد يتطلب قيادة واعية ويقظــة وديمقراطية، وأن يكون هنـاك وضوحــا ـ﴿ وضع الأهــداف العامــة، وتحديد الاختصاصــات والمسؤوليــات والسلطات المحددة لكل وظيفة، واحترام التسلسل الوظيفي لضمان تكامل جهود الأفراد والأهداف الفرعية للإدارات والأقسام نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، بالإضافة إلى ضرورة توفـر المعلومات الصحيحة لكافة الأطراف، واستخـدام الاتصال الجيد، والشفافية ـ﴿ التعامل والمصداقية ـ﴿ الطرح وتبادل الثقة مع الآخرين اثناء أتخاذ القرارات المشتركة، وـ﴿ إنجــاز المهــام المطلوبة. وتوجـد عدة أساليب لتحقيـق التنسيق من بينهــا التنسيق باللوائح المنظمة لإجراءات العمل، وتحديد الأهداف والمسؤوليات للأفراد وذلك لتسهيل عملية التنسيق، كما يمكن تحديد وظيفة ـ﴿ التنظيم تتولى التنسيق والمتابعة بين الدوائر والأقسام فيما يتعلق بسير العمل وضمان جودة الأداء وتحقيق الهدف المطلوب .

التوجيه

تعتبر وظيفة التوجيه من الوظائف المهمة للإدارة، ويرتبط التوجيه بالتعامل مع العنصر البشري الذي يمثل المحرك الأساسي لأنشطة المنظمة وصناعة مستقبلها، والذي يتطلب إدارته مزيجا من المشاعر الإيجابية وأخلاقيات التعامل الشخصية والمعرفة العلمية . نظراً لأن السلوك الإنساني يتميز بالاختلاف والتغير وفقا للظروف والبيئة والعوامل النفسية والاجتماعية، والتعامل معه يتطلب فهما عاما لطبيعة السلوك الإنساني، ومهارات فنية وفكرية وإنسانية تعي الطبيعة المزدوجة للإنسان، التي تتمثل في المشاعر الايجابية من حب وحنان وعطف وتعاون وتسامح، والمشاعر السلبية التي تتجسد في الكراهية والقسوة والرغبة في التدمير والانتقام .

ولهذا فإن القائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع أن يخلق الظروف المناسبة لتنمية الفرد المتعاون والمنتج، ويستحوذ على قلوبهم بمشاعر الحب والتعاون والاندماج والتلاحم ضمن الفريق الواحد، ويستخدم مهاراته الفكرية والإنسانية والفنية للتعامل مع الأفراد وفقا لقدراتهم وانفعالاتهم ومشاعرهم، وقيمهم الشخصية واتجاهاتهم ومستوى إدراكهم، والعمل على توجيه سلوك تلك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية وحماس وثقة، وتوجد عدة تلك أدوات للتوجيه من بينها :-

الدافعية والحوافز : وهي التي تجعل الأفراد يتفاعلون بروح الفريق لتحقيق الهدف، وتمثل الدوافع قوة محركة داخلية تحث الإنسان على القيام بسلوك معين لتحقيق هدف محدد، ويعتبر الإيمان والنية الصادقة وعلاقة الإنسان بخالقه، والحاجات الروحية والإنسانية والفكرية التي حث عليها الإسلام، والإيمان بالهدف عوامل أساسية في تحريك السلوك الإنساني الإيجابي تجاه العمل وإتقانه، الذي يعد بمثابة دور تعبدي وفقا للمفهوم الإسلامي، لكون العمل عبادة في الإسلام، والعبادة جزء من الإيمان، وتمثل الأعمال الحسنة للإنسان نتائج لنيته الحسنة ، يقول عليه الصلاة والسلام، كما جاء في صحيح البخاري « إنما الأعمال بالنيّات » والنية الحسنة هي الحافز الداخلي للإنسان لتحقيق العمل حبا في الله، وذلك أعظم حافز في الحياة .

ويعتبر الفكر الإداري الحديث الدوافع بأنها الناتج السلوكي للحاجات، وذلك ما تفترضه نظرية ماسلو بأن دوافع الأفراد في العمل هي الرغبة في إشباع حاجاتهم، وتتضمن حاجات الإنسان بصفة عامة إلى: الحاجات الفسيولوجية (الأساسية) مثل الحاجة إلى الطعام والمسكن والملبس والراحة ...، ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال أنظمة الأجور والحوافز المالية. وحاجات الأمن والأمان وهي: حاجة الفرد إلى الشعور بالاطمئنان والسلامة وعدم التعرض للخوف والخطر أو التهديد، وتعمل أنظمة الأمن والسلامة وأنظمة التأمينات والمعاشات في إشباع مثل هذه الحاجات. وكذلك الحاجات الاجتماعية مثل حاجة الفرد إلى الشعور بالحب والصداقة والزمالة والانتماء إلى مجموعة العمل، ويمكن إشباعها من خلال الأنشطة الاجتماعية والتطوعية والاشتراك في الحفلات والأندية الاجتماعية. وحاجات التقدير والاحترام وتتمثل في حاجة الفرد إلى الشعور بالاحترام وتقدير الآخرين له على انجازاته سواء من خلال كلمات الشكر أو رسائل التقدير، والتي لها الأثر الكبير والسحري في تعزيز الثقة في النفس. كما تعد حاجات تحقيق الذات أعلى مستويات الحاجات ومن خلالها يستطيع الفرد إنجاز المهام الموكولة إليه بطريقة مبتكرة وإبداعية، ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال المزيد من التمكين وتفويض السلطة وحرية التصرف والتشجيع على التجديد والابتكار والتفكير الإبداعي، فشعور الفرد بالرضا وتحقيق الذات له إسهام كبير في جودة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية .

وفي إطار تلك الحاجات وتدرجها فإن القائد الإداري يتطلب منه أن يدرس ويفهم حاجات مرؤوسيه وتفضيلاتهم لنوعية الحوافز، مع الانتباه إلى أن الحوافز المالية رغم أهميتها لا تشكل الدافع، الوحيد للعمل، وإنما هناك حوافز معنوية ومادية أخرى تشبع حاجات بعض الأفراد مثل تحقيق النجاح والطموح وتقدير الذات . ولهذا ينبغي من القائد أن يراعي مبدأ الفروق الفردية لمرؤوسيه لكونهم بشر وبطبيعتهم هم مختلفون، بالإضافة إلى ان مشاعرهم مختلفة من شخص لآخر، وتلك تعد من أهم مقومات الشخصية الإنسانية، فمراعاة تلك الأمور يدفع الأفراد إلى الحماس والإحساس بقيمة وأهمية العمل، ويعزز دافعيتهم تجاه الإنجاز المطلوب .

كما من بين العوامل التي تؤثر في دافعية الأفراد العدالة في التعامل وتوزيع الحوافز، والمشاركة في التخطيط ووضع الأهداف، ووجود القدوة الحسنة المتمثلة في القادة وتصرفاتهم وطريقة إدارتهم للعمل، وتقدير الإدارة للمبدعين وأصحاب الإنجاز، وتهيئة الظروف والوسائل المناسبة للعمل بحيث يشعر الفرد بالمتعة أثناء تأديته لواجبات عمله ووسيلة تدفعه إلى الإنجاز، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب، ورفع الإحساس بأهمية قيمة العمل والعمل الجماعي، والشفافية في توفير المعلومات، وتطبيق الإدارة بالقيم والأخلاق، وغرس مبدأ ديمقراطية الإدارة ونشر روح الفريق، وتمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وإعطائهم المهمات والصلاحيات المناسبة لقدراتهم، والتشجيع المستمر على التدريب والتأهيل، بالإضافة إلى تنمية الثقة في نفوس الأفراد والتحفيز الذاتي مما يجعلهم يشعرون بالرضا الداخلي والتقدير الذاتي نتيجة أداء عملهم باجتهاد وإخلاص وتفاني وتقدير المسئولين لهم على ذلك، وتوقع الأفراد بأن ذلك الجهد سيكون له الأثر الإيجابي لتحقيق أهدافهم وطموحاتهم الوظيفية والحياتية مع شعورهم بالفخر لنتائج جهودهم .

كما تشكل الحوافز التي يتلقاها الأفراد من الإدارة أهمية كبيرة وتأثير مباشر على نمط السلوك الذي يتبعه الفرد في أدائه لعمله، والذي هو جزء من شخصيته أيضا، كما تسهم الحوافز في ضمان فعّالية علاقة الوكالة القائمة بين الإدارة وملاك المشروع في حالة انفصال الإدارة عن الملكية بما يحقق مصالح الملاك وتعظيم ثرواتهم، فحصول الإدارة على الحوافز المادية والمعنوية من قبل الملاك تسهم في تكريس الجهود المبذولة لتحقيق أهداف المنظمة خاصة إذا اقترنت تلك الحوافز بالشراكة والملكية مثل تقديم مكافآت وأسهم مجانية للعاملين في المنظمة في حالة تحقيق نتائج معينة ليصبحوا ضمن الملاك والشركاء.

فالحوافز إذا هي قوة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد والقيام بالعمل بالشكل المطلوب وتحقيق الولاء للمنظمة، وتسهم في إشباع الحاجات والأهداف الشخصية المشروعة بجانب تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها وفق السياسات والخطط

الموضوعة، كما أنها ترفع من معنويات الأفراد تجاه الإخلاص والجدية في العمل بحيث تكون عادة متأصلة فيهم. وفي ظل غياب الحوافز أو وجود بيئة عمل يسودها النفور والنزاعات والتنافس غير البناء، ووجود رئيس يتعامل مع المرؤوسين معاملة غير إنسانية تتسم بالشك وعدم الثقة وعدم التقدير والتقليل من أهمية الإنجازات، فإن ذلك يكون سببا في ظهور السلبية واللامبالاة في بيئة العمل، ويعمل الأفراد بروتين جامد دون رغبة حقيقية، وتغيب فيهم روح الفريق، وتسيطر عليهم مشاعر الصراع، وتظهر العادات السلبية لديهم، مما ينعكس سلبا على إنتاجيتهم في تحقيق الأهداف.

والقائد الإداري الفعّال يعمل على توفير بيئة عمل يسودها التعاون والانسجام والالتزام والتآلف والتنافس الشريف بين الأفراد، ويوضح لهم التوجه العام للمنظمة في المستقبل ويشركهم في اتخاذ القرارات ولا يفرضها عليهم حيث إن القرار المفروض لا يتحمس له الأفراد، كما يشجع القائد المحفز على التفكير الإبداعي والابتكاري ويهتم بالتعرف على دوافع وحاجات الأفراد الذين يعملون معه والتي تؤثر في سلوكهم، ثم يحدد الحوافز التي تشبع هذه الحاجات، وهي تختلف من شخص لآخر، وفقا لبيئته وإمكانياته وقدراته ورؤيته المستقبلية ووضعه الوظيفي والاجتماعي والعلمي والنفسي .

وهناك أساليب مختلفة لتقديم الحوافز من بينها: العلاوات والمكافآت والترقيات وكلمات الشكر والثناء والمدح ورسائل التقدير، وتكبير وتعظيم الوظيفة وذلك بزيادة المهام في العمل وزيادة الصلاحيات والتفويض في السلطة والمسؤولية، وإعطاء العاملين الفرص لاتخاذ القرارات المتعلقة بإجراءات العمل دون الرجوع لرؤسائهم المباشرين والاعتماد على الذات في ذلك . كذلك من بين الحوافز التي لها تأثير على دافعية الأفراد تهيئة البيئة المناسبة لأداء العمل مثل: نوعية المكتب والأثاث والتجهيزات المكتبية الأخرى، كما تشكل الخدمات والمساعدات التي تقدمها المنظمة للعاملين لديها مثل : التأمين والإسكان ونظام المعاشات والمواصلات والخدمات الاجتماعية والصحية، التي يستفيد منها أفراد أسرهم عوامل مهمة في أثارة الحماس والدافعية وتحقيق التوجيه الفعال.

القيادة : ومن بين أدوات التوجيه الأكثر فعالية في مجال العمل (القيادة) والتي تتطلب مهارات فكرية، تتجسد في التفكير والتحليل المنطقي المرتب والرؤية الإدراكية للأمور وأبعادها، بالإضافة إلى مهارات إنسانية في التعامل مع الآخرين. والقيادة قد تكون فطرية يرزق الله بها بعض الناس، والذين يتمتعون بصفات قيادية منذ ولادتهم نتيجة لتفاعل عوامل وراثية، تساعد على تهيئة الفرد للقيادة كشخصية مؤثرة فيما يسمى (الكاريزما)، وذلك من حيث المشاعر وسرعة البديهة والذكاء والعاطفة والرغبات والاهتمام، والتي تعتبر صفات مهمة للقائد. فقد جاء في سنن ابن ماجة، إنّ النبي صلى الله عليه وسلم قال للاشجّ العصريّ: «يا أشج إن فيك لخصلتين يحبهما الله : الحلم والتّؤدة، قال: يا رسول الله: أشيء جبلت عليه، أم شيء حدث لي؟ قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : بل شيء جبلت عليه»، وورد أيضا في صحيح مسلم، إنّ رسول الله صلى الله عليه وسلم قال للاشج وهو من عبد القيس : «إن فيك لخصلتين يحبهما الله : الحلم والأناة».

والقيادة أيضا مكتسبة تبدأ عن طريق التنمية الذاتية، لكونها فن وعلم ومهارة يمكن اكتسابها بالتعلم والممارسة والتمرين في الحياة (فالعلم بالتعلم، والحلم بالتحلم)، خاصة فيما يتعلق بمعرفة وإتقان النظريات، والاستراتيجيات، والأساليب القيادية. ويؤكد العلماء إن الإنسان يولد وفي تكوينه بذور النبوغ والعبقرية، والكفاءة والفاعلية، ويتوقف نمو هذه البذور أو موتها على نوع التربية والرعاية التي يتلقاها الإنسان من أسرته ومجتمعه وبيئته، يقول بيتر دركر : (القيادة يجب أن تتعلمها وباستطاعتك ذلك). كما يصف المفكر العماني صادق جواد سليمان رئيس الجمعية العمانية للكتاب والأدباء القيادة بانها أداء متميز من موقع متميز، أما الريادة فهي أداء متميز من موقع اعتيادي.

والقيادة هي ليست منصبا إداريا فحسب، وإنما هي اتجاه ومواقف وسلوك ومسؤولية وأداء وإنتاجية، ووظيفة هامة تركز على كيفية تصميم وإنجاز العمل وتحريك الناس نحو الهدف، وعليها مسؤولية تدفق الأوامر والقرارات والتوجيهات في مختلف المستويات

الإداريــة، وتحفيــز الموظفين لتحقيــق الأهداف التنظيميــة، وتلك تمثل جوهــر القيادة الإداريــة . والقيــادة لها تأثير على اتجاهات وسلوك وأفـكار الأفراد ومشاعرهم إيجابا وسلبــا داخل العمل، كما ينعكس ذلك أيضــا على حياتهم الخاصة لدى أسرهم . وعادة مــا يكـون المدير الناجح والفعال هو قائــد يجمع بين السلطة التــي يستمدها من مركزه الوظيفــي في توجيــه جهود مرؤوسيه، ومهــارات التأثير في سلوكيــات العاملين لديه من خــلال الاتصال الفعّــال وتحفيزهم لأداء فعّال بكامل طاقاتهــم وجهودهم للوصول إلى الأهداف المطلوبة .

وصفــة القيــادة يجــب أن يتحلى بهــا ويمارسهــا كل مدير الذي يرتبــط نجاحه في العمــل بمدى قدرته وتأثيره في الأفراد وتوجيههــم للتحرك في الاتجاه السليم وتمكينهم مــن العمل بأفضــل مستوى من الكفــاءة والفعالية، ويعمل على تحفيزهــم لكي تتضافر جهودهم ويتعاونوا ويقدموا أفضل ما لديهم لتحقيق النتائج المرجوة والأهداف المخطط لها . وتعمل القيادة الإدارية الناجحة على فعل الأشياء الصحيحة وتتميز بالعمل الجاد والتفاني في شحذ همم الأفراد وتنمية وتطوير قدراتهم، والمبادرة والتجديد في أساليب العمــل والتفكـير الإبداعي والاستراتيجــي، وإدارة التغيير بما يواكــب متطلبات العصر المتجــدد والمتســارع والمتطور في شتى مجالات الحياة . بالإضافة إلى أن القيادة يجب أن تعمــل على غرس الثقة بالنفــس وبالآخرين في إنجاز المهام المطلوبة، والقدرة على وضع رؤية مشتركة وصورة ذهنية للمنظمة تعمل على تحقيقها في المستقبل .

فقــد أثبتت الدراســات أن من بين أسباب هجــرة الموارد البشريــة، وخسارة الكثير مــن المؤسسات لكفــاءات وظيفية عملت على تأهيلها وتكوينها فــترة من الزمن، وزيادة نسبــة التغيب عن العمل وعدم المبالاة، وشعور الموظف بالكسل وعدم الرضا الداخلي في الاستقرار الوظيفي يعــود في مجمله إلى ممارسات وسياسات إدارية لا تتوافق والنظرة الإنسانيــة للفكر البشــري، وتقدير الإمكانات والقدرات الكامنة لــدى الموارد البشرية . ولهــذا فإن القيادة عليها أن تنظــر إلى الجانب الإنساني للمــوارد البشرية (رأس المال الفكري) والتي تشكل أهم الموارد لأي منظمة، وتعمل على فهم الطبيعة البشرية واكتشاف

القدرات والمهارات وتحفيزها على المزيد من الإبداع والابتكار والتجديد، وتوجيهها نحو التعـاون المشترك، والعمل بروح الفريـق الواحد لتتكامل وتتضافـر كل الجهود لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف المجتمع .

ويستخدم القائد المدير عادة طرق مختلفة للتأثير على سلوك من يعملون معه تستند علـى إصـدار الأوامر الواضحـة والمقنعة والقابلـة للتنفيذ، وكذلك إصـدار التوجيهات والتعليمـات والإرشـادات التي تبين الأهـداف ومعايير الإنجاز، وطـرق ووسائل إنجاز المهـام، وتعمل علـى تنسيق جهود الأفراد نحـو تحقيق أهداف مشتركـة، كما يستخدم أساليـب واستراتيجيات مختلفـة لمواجهة المشـكلات والأزمات والضغـوط بشكل فعال ليخـرج منهـا محققا أهـداف المنظمة. ويستمد القائـد الفعّال قوة تأثـيره في الآخرين مـن السلطة الرسمية والقانونية التي يتمتع بهـا أو من خلال خبرته المتراكمة في مجال التخصص أو المعرفة أو الحياة، أو من خلال توفر بعض الصفات الشخصية التي تميزه عـن غيره مثل: قوة شخصيته وقدرته على التصرف و الحركة و المناقشة والإقناع أومن خلال مكانته الاجتماعية .

وهناك عدة أساليب للقيادة من بينها: القيادة الديمقراطية التي تعتمد على الشورى والمشاركة في اتخاذ القرارات بحيث ينظر القيادي إلى نفسه على أنه مستشار ومساعد وموجـه لمرؤوسيه، وليس سيفا مسلطا علـى رقابهم وعليهم طاعته، وهذا الأسلوب يتيح الفرصـة للأفـراد في المشاركة في وضـع الأهداف وإبداء الرأي في مـا يهم سير العمل، ويؤكـد علـى أهمية إسهامهـم في تحقيق النتائج ممـا يرفع من حماسهـم ومعنوياتهم والعمـل بروح الفريق، كما أن هذا الأسلوب يساعد على تدريب الأفراد وتأهيلهم لتحمل المسؤولية في المستقبل وخلـق قيادات جديدة قادرة على إدارة التغيير والتجديد، خاصة في ظـل تقادم بعض القيادات وعدم تطويـر نفسها وتقدمها وفقا لمتطلبات تطور الحياة والمعرفة المتجددة.

وهنـاك أيضا القيـادة الديكتاتورية أو الاستبدادية أو مـا يطلق عليها الأوتوقراطية (القيـادة السلبية) وهي على عكس صفات القائـد الديمقراطي، حيث عادة ما يتصف

القائد الاستبدادي بأساليب تحكمية مسيطرة على كل شيء وهدفه تنفيذ أوامره دون نقاش، ويستخدم الإدارة بالتخويف وينصب تركيزه على الإنتاج وتنفيذ اللوائح ويهمل العلاقات الإنسانية ولا يراعي حاجات الأفراد العاملين معه، وهو مصدر الأوامر والتعليمات والقرارات وما على المرؤوسين إلا التنفيذ فقط دون إتاحة الفرصة لهم بالمشاركة في إبداء الرأي والمشورة وتقديم الاقتراحات، ومنهم من يصل بهم الأمر إلى الغلو والتطرف في الاستبداد، حتى ولو ضحى بمصالح من يعمل معه في سبيل الحفاظ على سلطته ومنصبه .

وعلى الرغم من مساوي القيادة الاستبدادية إلا أنها قد تكون مفيدة في بعض الأوقات خاصة في أوقات الطوارئ والأزمات أو عند النشأة والتكوين لأي كيان اجتماعي أو اقتصادي، ولكنها إذا استمرت بهذا الأسلوب فإنها قد تتسبب في تدمير نفسها والمنظمة، بالإضافة إلى تذمر الأفراد وانخفاض معنوياتهم، وقد تكون سببا في ازدياد الصراع بين الموظفين، وارتباط إنجاز العمل بوجود القائد، وإذا ما غاب اضطرب سير العمل وتكاسل الأفراد، بل قد يتحولون إلى أعداء يعملون على مقاومة توجهات قيادتهم نتيجة لهذا الأسلوب الاستبدادي. وعلى العموم فإن الواقع العملي قد يتطلب من القائد تطبيق قدرا من الأسلوب الديمقراطي، وقدرا من الأسلوب الاستبدادي أو السلطوي، وفقا لمنطق الظروف المتغيرة، والمواقف المختلفة والبيئة التي يتعامل معها، وطبيعة العمل وإمكانات وقدرات المرؤوسين وخلفياتهم الثقافية، وعلى ضوئها يقرر القائد الأسلوب المناسب الذي يستخدمه، والذي يتلاءم مع تلك المواقف وبما يخدم مصلحة المنظمة والأفراد وكفاءة وفعالية الأداء .

الاتصال: تعتبر مهارة الاتصال أداة مهمة لوظيفة التوجيه، وهي عبارة عن نقل المعلومات والبيانات والقرارات والتوجيهات والأفكار والمشاعر من طرف (مرسل) في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة أو حركية (لغة الجسم) من خلال وسيلة معينة إلى طرف آخر (مستقبل) . ومهارة الاتصال هي من أعظم المهارات أهمية في الحياة، والتي يفترض فيها النزاهة والأمانة والصدق والموضوعية، ومن خلال عملية الاتصال يمكن نقل المعرفة والأفكار من جهة إلى أخرى بهدف التفاعل والتأثير المعرفي أو الوجداني وتبادل الخبرات والأفكار والمعلومات، من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة متبادلة بين العناصر الإنسانية في المنظمة، وتحقيق الشعور بالتلاحم والاندماج فيما بينهم لتحقيق الأهداف المشتركة .

كما يعتبر الاتصال وسيلة لرفع معنويات الأفراد وتحفيزهم نحو الإنجاز والتميز والإبداع في العمل، بالإضافة إلى ذلك يشكل الاتصال وسيلة للحصول على المعلومات المناسبة وفي الوقت المناسب لاتخاذ القرارات المناسبة، وتمكين المرؤوسين من فهم ما هو متوقع منهم الالتزام به، بالإضافة إلى تعريفهم بالأهداف المطلوب تحقيقها من خلال البرامج والخطط والسياسات، وتعريفهم بالتعليمات والتوجيهات المنظمة لسير العمل، كما يساعد على التعرف على مطالب وحاجات ومشاعر الأفراد واقتراحاتهم ويتيح لهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرار الإداري السليم، ومن خلال الاتصال الفعال أيضا يتم التأثير في سلوكيات الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق الهدف، كما يعزز من دافعيتهم لأداء فعّال يحقق أهداف فعّالة، وذلك ما تركز عليه المهام الأساسية للقيادة الإدارية .

ويلعب الاتصال دورا هاما في توجيه إدارة التسويق سواء كان في تسويق السلع والخدمات أو تسويق الذات أو التسويق السياسي في الانتخابات أو تسويق الأفكار والمعتقدات، وكذلك توجيه المنظمة في اتخاذ الخطط اللازمة لتحقيق توقعات العملاء ورغباتهم بما يسهم في تحقيق الأهداف المشتركة . كما يمثل الاتصال وسيلة مهمة في تبادل المعرفة الضمنية التي توجد في عقول الناس، وذلك من خلال اتصال شخص

يمتلـك تلك المعرفة وقام بتطويرهـا إلى شخص آخر يرغب في الاستفـادة أو تعلم تلك المعرفة، سواء كان ذلك الاتصال مباشر وجها لوجه بين الأفراد أو عن طريق فرق العمل والمؤتمرات وورش العمل والدورات التدريبية .

ويتخذ الاتصال عدة أشكال من بينها : الاتصال النازل وهو ما يكون من المستويات الإدارية العليـا إلى المستويات الدنيا وفق خطوط السلطة التي يبينها الهيكل التنظيمي، والاتصـال الصاعـد وهو عكس الاتصال النـازل، والاتصال الأفقي وهـو ما يكون بين الأفـراد ضمن نفس المستوى الإداري . كمـا أن هناك اتصال بالـذات لتغيير المفاهيم والاتجاهـات والسلوكيات الشخصية وتوجهاتها في الحياة، وبما يسمى بمحاسبة النفس وتقويمهـا وإصلاحها لتوطينها على البذل والعطاء والإتقان والإحسان والجد والاجتهاد وعمـل الخير، والترفع عن الدنايا ورفض الانحراف والإساءة إلى الآخرين، والاعتراف بالخطـأ والمبادرة إلى التصحيح وعدم تكراره، في ظـل وجدان حي وضمير يقظ ونفس لوّامة ومطمئنة تؤمن بأن الله عز وجل رقيب عليها وإنه بكل شيء عليم .

الرقابة

تشكل الرقابة وظيفة مهمة للإدارة يتم بمقتضاها التحقق من أن النتائج والأداء يتم على النحو الذي حددته الأهداف والمعايير ووفق الخطط الموضوعة، وقبل ذلك يجب الإشارة إلى أنّ الإنسان مطالب بالرقابة الذاتية على نفسه وأدائه وتصرفاته وسلوكه في عمله، لأنه محاسب على جميع أعماله قال الله تعالى: ﴿ كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِينَةٌ﴾ (سورة المدثر الآية : ٣٨)، ويعرف ذلك بمراقبة الضمير الذي يلازم الإنسان طوال حياته ونابع بعلاقته بخالقه، ومستشعرا رقابة الله له في جميع تصرفاته وأعماله قبل رقابة الغير عليه. ولهذا فإن الإدارة مطالبة في غرس هذا المفهوم والمبدأ الإنساني في نفوس العاملين لديها، فالرقابة الذاتية أكثر الرقابة فاعلية إذا ما طبقت بمعانيها الحقيقية وتوجهاتها السامية بقناعة وجد وإخلاص.

وتهدف الرقابة في العموم إلى حماية الصالح العام، والتأكد من الاستخدام الكفء والفعّال لرأس المال البشري والمادي، وإن العمل يسير وفق الخطط المرسومة، وإن الأهداف قد تحققت، وتعمل على مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وتنبيه الإدارة في حالة وجود انحرافات سلبية أو إيجابية غير مرغوب فيها في سير العمل، لتعمل على تصحيحها وتلافيها ومعالجتها ومنع حدوثها مستقبلا، وتتكامل وظيفة الرقابة مع الوظائف الأخرى للإدارة خاصة وظيفة التخطيط لكون التخطيط يرسم الملامح الرئيسية للأنشطة والأهداف المراد تحقيقها، ومن ثم تأتي الرقابة إلى متابعة الإنجاز الذي تم تنفيذه ومقارنته بالأهداف والمعايير التي حددتها الخطة ومعرفة مدى الالتزام بتنفيذها، وتوضيح واقعية الخطة وقدرتها على تحقيق الأهداف المحددة، وعلى ضوء التقارير المرفوعة من الرقابة تتخذ الإدارة القرارات اللازمة لمعالجة تلك الملاحظات وفق اعتبارات تنظيمية وبيئية وقانونية وتعمل على متابعة تنفيذها.

كما ينبغي التأكيد عليه أنّ الرقابة ليست هدفها فقط تصيّد الأخطاء بهدف توقيع العقوبات من أول خطأ، فإن ذلك يدعو إلى تجميد الفكر والحماس نحو التجديد

والتطوير والابتكار في العمل، وعدم تحمل المسئولية في اتخاذ القرارات، فالذي يعمل لا بد له من أن يخطأ، ويجب أن يستفاد من ذلك في عدم تكرار الخطأ وتلافيه من خلال التدريب والتطوير في أسلوب أداء العمل، والعفو إحدى صفات القائد الناجح، وهو نمط القيادة السليم في الإسلام ويدعو إليه دائما، كما تمثل الرقابة وسيلة للتصحيح ومعالجة الانحرافات، والتأكد من عدم تكراره في المستقبل .

وتأخذ الرقابة عدة أشكال : فهناك الرقابة الوقائية وتهدف إلى محاولة منع وقوع الانحرافات عن الخطة والأهداف الموضوعة وذلك بمتابعة الأداء باستمرار ومقارنته بالأداء المطلوب. والرقابة العلاجية فهي تعنى بتصحيح الانحرافات بعد وقوعها واكتشافها بعد تنفيذ العمل . كما أن هناك ما يسمى بالرقابة السابقة وهي رقابة وقائية أيضا تركز على مدخلات الإنتاج من الموارد الداخلة قبل استخدامها ودخولها للعمليات التحويلية، والرقابة الجارية أو الرقابة أثناء التنفيذ لمراحل الأداء التي تهتم بعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات أو القيام بعمليات تفتيش على كل مرحلة من مراحل الإنتاج لاكتشاف أي انحراف عن الخطة. والرقابة اللاحقة وتسمى بالرقابة المستندية وهي ذات طابع تقويمي أو تصحيحي، وهي تتعامل مع مخرجات النظام من السلع والخدمات أي بعد الانتهاء من الإنتاج . كما تأخذ الرقابة أسلوبين هما :

الرقابة الداخلية : وهي من مهمة القيادات الإدارية داخل المنظمة على مختلف مستوياتهم الإدارية، وقد تسند مهمتها إلى وحدة إدارية في التنظيم وعادة ما تكون تبعيتها إلى رئيس الوحدة مباشرة، وتستخدم الرقابة الداخلية أدوات رقابية سواء كان ذلك عن طريق البيانات الإحصائية، والتقارير الإدارية، والملاحظة الشخصية، والنتائج التي تحققها المنظمة أو عن طريق الموازنات التقديرية التي هي أيضا أداة تخطيطية تتيح التعرف على أبواب الإنفاق وتقديرات الإيرادات والمصروفات والنتائج المتوقعة معبر عنها بصورة كمية .

وأمـا عن الأسلوب الثاني للرقابة هو الرقابة الخارجية: وهي جهة تهدف إلى التأكد مـن أن صرف الاعتمادات المالية يتم وفقا للقوانـين واللوائح المنظمة وفي اطار الخطط المعتمدة، ومن بين الأدوات التي تستخدمها : الموازنات التقديرية، وهي خطة يعبر عنها في شـكل رقمـي يتم وضعها في بداية العـام توضح الاعتمادات الماليـة المعتمدة لأنشطة ومشاريـع المنظمة وتوضـح الإيرادات المتوقعـة ومصادرها وتبيّن التنسيـق بين الموارد والاستخدامات. كما تمثل الحسابات الختامية كقائمة الدخل والميزانية العمومية وسيلة رقابية للتعرف على المركز المالي للمنظمة في وقت معين، بالإضافة إلى استخدام وسائل أخرى مثل التحليل المـالي والنسب المالية كنسبة التداول التي تقيس مدى قدرة المنظمة علـى سداد التزاماتهـا الجارية ويمكن الحصـول عليها بقسمة الأصـول المتداولة على الخصوم المتداولة، ونسبة المديونية التي تعكس قدرة المنظمة على سداد القروض طويلة الأجـل وذلك بقسمة إجمالي الخصوم على إجمالي الأصول، ونسبة العائد على مجموع الأصـول وهـي تهم المستثمريـن وتعكس قدرة المنظمـة وفعاليتهـا في استخدام مجموع أصولهـا في تحقيق الربـح ويمكن الحصول على هذه النسبـة بقسمة صافي الدخل على مجموع الأصول، والرقابة على جودة المنتج.

وهنـاك أيضا رقابـة مباشرة تتمثل في الرقابـة التشريعية والرقابـة القضائية التي تهدف إلى التأكد من تنفيذ القوانين والتشريعات وعدم التعسف في استخدام السلطات، والرقابـة غـير المباشرة التـي تتمثل في الصحافـة ووسائل الاعلام المختلفـة، والرقابة الشعبيـة التي تعبر عن اتجاهات الرأي العـام من خلال وسائل الاتصال المختلفة والتي تقيـس مستوى الرضا عن الأداء وجودة الخدمات. وفي ظل التقدم التكنولوجي والمعرفي ظهـر نظام الرقابة المغلق الذي يستخدم أساليب الرقابـة الذاتية في نظم الإنتاج الآلي دون الحاجـة إلى تدخل العنصـر البشري في ذلك والاعتماد علـى الحاسبات الآلية في العمليـة الرقابية للإنتاج، كما هو معمول به في بعض المصانع الحديثة المنتجة للأجهزة الالكترونيـة والكهربائية والمعـدات الثقيلة والمنشآت النوويـة ومصانع البتروكيماويات. وتشمل عملية الرقابة مراحل مختلفة من بينها :-

١- تحديد معايير الأداء وهي عادة ما تكون مشتقة من أهداف المنظمة، وتمثل أهمية كبيرة لعملية الرقابة فبدونها يصعب على الجهات الرقابية الحكم على العمل المنجز، وكلما كانت النتائج قريبة من المعايير كانت المنظمة تسير في الطريق الصحيح، ويجب أن تتصف المعايير بالموضوعية وغير خاضعة للعناصر الشخصية التي لا تمت للعمل بصلة، وكذلك بالواقعية والوضوح، ويفضل إشراك المنفذين في تحديد معايير الرقابة لضمان فهمهم لما هو متوقع منهم عمله وقبولهم للمعايير الموضوعة.وتوجد معايير كمية توضح كمية الإنتاج بالوحدات أو عدد المعاملات المنجزة، ومعايير الوقت التي تحدد كمية الوقت المطلوب لتحقيق نتائج معينة، ومعايير التكلفة والحصة السوقية، ومعايير البيانات التاريخية كأساس لتقدير مستوى الأداء في المستقبل، وتوجد أيضا معايير نوعية تعنى بمحاولة قياس مدى كفاءة الإدارة في قيامها بواجباتها الوظيفية، وتشمل نوعية الخدمة المنتجة وجودتها ودرجة رضا العملاء عن الخدمات المقدمة لهم والرضا الوظيفي للعاملين وتقدير درجة ولائهم للمنظمة .

٢- وثاني مراحل الرقابة قياس الأداء الفعلي الذي تم إنجازه ومقارنته بمعايير الأداء المعتمدة في الخطة، وتحديد الانحرافات التي عادة ما تأخذ إحدى الشكلين إما أن تكون انحرافات طبيعية خارجة عن إرادة الإدارة والمنظمة وتلعب الظروف البيئية الخارجية دورا في ذلك، وإما أن تكون انحرافات غير طبيعية تحتاج إلى معالجة وتصحيح يتوقف على نوع الخطأ ومدى تأثيره على أهداف المنظمة .

٣- وثالث مرحلة للرقابة دراسة أسباب حدوث الانحرافات وتحليلها بكل شفافية ووضوح ومصداقية، فإذا كان القصور بسبب عدم كفاءة الأفراد يمكن معالجة ذلك بوضع خطط لتدريبهم وتأهيلهم وتجديد مهاراتهم ورفع كفاءتهم، ووضع نظام لتحفيزهم على الإبداع والابتكار والتغيير الايجابي، وفي حالة معرفة أسباب أخرى تقوم الإدارة بوضع الإجراءات التصحيحية وتعديل خططها بما يتناسب مع أنظمتها ومتغيرات بيئتها الخارجية والداخلية .

إدارة التغيير والإصلاح الإداري

تمــر الإنسانية اليــوم بمرحلة مغايرة تمامــا عن ما كانت عليه خــلال مراحل تطور تاريــخ الفكر الإنساني، الذي مر بمراحل مختلفــة كالثورة الزراعية والثورة الصناعية، وصولا إلى ثورة المعلومات والاتصالات، التي ترتكز على الإنجازات التكنولوجية الهائلة، وما نتج عنها من نقلة نوعية في شتى مجالات الحياة . وتعتبر الإدارة وليدة البيئة، وتتأثر سلبا وإيجابا بخصائص تلك البيئة وتتفاعل معها، وهي متغيرة بتغير العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية والثقافية. ومع انتشار ثورة المعرفة وما صاحبها من إحــداث وتطورات سريعــة ومتلاحقة في مختلف جوانب الحياة، فـإن تلك التحولات قد صاحبهــا أيضا تطورا وتغييرا متسارعا في مختلــف المجالات الإدارية والتقنية تجاوزت تأثيراتها إلى العالمية، بالإضافة إلى ظهور العديد من المفاهيم والتوجهات الإدارية التي تركــز علــى تكامل أدوار كل من الحكومــة والقطاع الخاص ومؤسســات المجتمع المدني، وتعزيز المشاركة بينها في خدمة المجتمع وترسيخ مفهوم المواطنة .

وفي ظل هذا التغيير المتسارع يتطلب من الإدارة أن تعي هذا الأمر وتقبل التعامل معه، والنظــر إليه على أنه ضــرورة ملحة للإصلاح والتنمية والتطوير، وهو خيار استراتيجي يجــب أن تعمل عليــه الإدارة الاستراتيجية لمواجهة إعصار العولمــة والمنافسة الشديدة، التــي ألغــت حدود المكان وقيــود الحركة والاتصال . فالتغيير من سنــة الحياة، وهو من الســنن الإلهية التي أودعها الله تعــالى في الكون مثل تقلب الليل والنهار وتغيير الفصول الأربعــة . وقد فطر الله الإنســان على حب التغيير، والانتقال من حال إلى أحوال كثيرة، والمتمعــن في أحوال الإنسانية وتاريخها نجــد الكثير من التغييرات التي شهدتها مراحل تطور الحضارات والمجتمعات الإنسانية، فليس هناك ما هو دائم إلا وجه الله تعالى .

فــالإدارة إذا مطالبــة اليــوم أن تعمل لصناعــة مستقبل مشرق وواعــد، وتستجيب للاحتياجــات الحاليــة والمستقبلية . فصوت الأفعال أقوى مــن صوت الأقوال والكلمات، كما أن النتائج تترتب على الأعمال لا على الأقوال . ولهذا ينبغي على الإدارة أن تحرص علــى اقتران أقوالها بأعمالهــا، وإلا تكون حبيسة الماضــي أو الحاضر، الذي سيكون في

ظل التغيير المتسارع ماضيا خلال فترة وجيزة، والإدارة المعاصرة اليوم في أي منظمة لم تعد نظاما مغلقا، بل نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية على حد سواء، ولذلك يتطلب من الإدارة أن تكون حساسة جدا للعوامل البيئية الداخلية والخارجية، وأن تكون قادرة على التكيف مع تلك المتغيرات، وعليها أن تعمل على توفير المناخ المناسب لتقبل التغيير وعدم مقاومته، وأن تتفهم بيئة التغيير وتتعامل معها بايجابية وتحسن إدارتها حتى يمكن لها البقاء والنجاح .

فالتغيير والإصلاح الإداري قد أصبح سمة من سمات العصر، وعنصرا أساسيا لنجاح الإدارة، وهو عملية تراكمية متواصلة ومستمرة لا تتوقف، والتعامل معه واستيعابه وتوظيفه لم يعد ترفا فكريا، وإنما هو ضرورة ملحة ومطلب مهم، يهدف إلى تغيير الاتجاهات والقيم والسلوك لدى العاملين في المنظمة، والبحث في ابتكار وتنمية منظومات وأساليب جديدة من المفاهيم والنظم، واعتماد أنماط جديدة ومناسبة في الأهداف والتكنولوجيا، والتي تتوافق مع التغيرات في البيئة الخارجية للمنظمة كحدة المنافسة والعولمة، وتوقعات ورغبات العملاء المتغيرة والمتجددة . وكذلك مع البيئة الداخلية والمتمثلة في التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العاملين وأهدافهم الوظيفية، ومطالب تحقيق الرضا الوظيفي وتعزيز الثقة بين الأفراد .

كما يتطلب من إدارة التغيير ضرورة الاهتمام بالتغيرات الحتمية في الهياكل والأنظمة وأساليب العمل وإعادة تصميم العمليات أو إعادة هندسة عمليات العمل بهدف الوصول إلى تحقيق المعايير العالمية او الدولية، أضف إلى ذلك صياغة جديدة للرؤية والرسالة والقيم التنظيمية التي تستهدف استيعاب مستجدات العصر في تطوير وتحسين مستوى الأداء، لتصبح أكثر قدرة على مسايرة الظروف الجديدة ومتطلبات ومتغيرات الحياة.

ولعل من أهم متطلبات إدارة التغيير والإصلاح الإداري وجود إدارة ناجحة تؤمن بالعمل كفريق واحد، وتقدر أهمية التناغم بين بيئة العمل والتطلعات الفردية والجماعية

للمنظمة والمجتمع الذي تعمل فيه. بالإضافة إلى وجود قادة حقيقين يفعلون أكثر مما يتكلمون، ويتقنون فن التمكين، وفن الإدارة، وفن استخدام الوسائل المتاحة لتحقيق الأهداف، وأن يكونوا أصحاب رؤية ورسالة في الحياة، ويتمتعوا بالمصداقية والأمانة والإخلاص، وبالكفاءة والذكاء والتميز والقدرة على أداء المهمة. كما تتطلب إدارة التغيير والإصلاح الإداري وجود قادة مبتكرين ومبدعين ومحفزين يعملون على تحويل التحديات إلى إنجازات ذات قيمة جديدة، ويسهمون في تطوير الإدارة من إدارة تقليدية إلى إدارة تتجاوب مع متطلبات المواطنين والعملاء، ويدركون أن الإنسان هو أساس التنمية وصناعها، ويهتمون بالأفكار الجديدة وتنمية القدرات الإبداعية والابتكارية.

ويتصف قادة التغيير أيضا بأنهم يركزون على إحداث تغييرات إيجابية في جهات عملهم بما يجعلها أكثر قدرة لمواجهة المشكلات وتقديم منتجات سلعية أو خدمية، بكفاءة وفعالية، وذات قيمة مضافة للعملاء، ويحرصون على تحقيق السرعة في الإنجاز، بأداء أفضل وبجودة عالية وتكلفة أقل، ويعملون على اختيار الوقت المناسب لتنفيذ ذلك، ويكون نصب أعينهم هو الارتقاء بالمنظمات التي يعملون فيها، والعمل على زيادة وتحسين قدرتها على النمو والبقاء، مستخدمين أساليب جديدة وعصرية في التطوير التنظيمي، تتماشى مع ما وصلت إليه تقنيات العلم والمعرفة والتكنولوجيا والفكر الإداري الحديث، والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع. فكثير من النظم التقليدية لم تعد صالحة اليوم لمواجهة التغيرات السريعة في الحياة.

الفصل الرابع

الجوانب التنفيذية للإدارة (وظائف المنظمة)

يهدف هذا الفصل إلى : التعريف بالوظائف التنفيذية للإدارة أو وظائف المنظمة، والتي تتعلق بالعمليات الإدارية التي تسهم في تحقيق المنظمة لأهدافها واستمرارية نشاطها. حيث نتعرف في البداية على إدارة وتنمية الموارد البشرية، ثم نتطرق إلى ادراة التسويق ومهامها، ودور إدارة الإنتاج والعمليات، والإدارة المالية، بالإضافة إلى التعريف بإدارة المشتريات والمخازن، وإدارة نظم المعلومات، وإدارة العلاقات العامة وأهميتها .

الجوانب التنفيذية للإدارة (وظائف المنظمة)

إدارة وتنمية الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة واستدامتها، حيث تلعب القوى العاملة دورا محوريا في العملية الإنتاجية إلى جانب الأرض ورأس المال والإدارة والتكنولوجيا، ومجتمعاتنا تزخر بعقول وكفاءات في شتى مجالات العلم والمعرفة، وهي محتاجة إلى من يأخذ بأيديها ومن يعمل على تحفيزها لاستغلال القدرات الفكرية الكامنة في عقولهم لتحقيق الأهداف التنموية . فالموارد البشرية تشكل مجموعة من المعارف، والمهارات، والخبرات، والقدرات، والتوجهات، ولها تأثير مباشر في تحقيق المنظمة لأهدافها وتنمية وتطبيق خططها الإستراتيجية.

وينظر إلى الأفراد العاملين في المنظمة بأنهم رأس مالها الحقيقي والشريك المعرفي لها، وينبغي عليها أن تحافظ عليهم وتحفزهم وتدفعهم إلى المزيد من الإبداع والابتكار والتجديد، فهم يشكلون الثروة الحقيقية للأمة، ومصدر النجاح والتقدم للمجتمع في المستقبل . ويمكن الوصول إلى ذلك بالتركيز الذي يجب أن ينصب على تنمية الموارد البشرية، التي تشكل رأس المال الفكري والاجتماعي والسياسي والثقافي (رأس المال المجتمعي) لأي مجتمع أو دولة في العالم، وأهمية إستراتيجية كبيرة لتحقيق التنمية الإنسانية، ونجاح المنظمات بمختلف أغراضها .

ففي ظل تجدد المعرفة والتقدم التكنولوجي أصبح من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى في ظل عدم توافر الأفراد أو عمال المعرفة كما يصفهم بيتر دركر، والذين أصبحوا هم المتحكمين في عناصر الإنتاج على عكس ما كانت تؤمن به النظريات القديمة في الاقتصاد التي حددت عوامل الإنتاج في الأرض ورأس المال والعامل، وهم الذين أيضا يقودون الاقتصاد اليوم بدلا من عمال العضلات الذين حركوا الآلات والمصانع كما كنت عليه فترة الثورة الصناعية. ويؤكد بيتر دركر أيضا

علـى أن أي منظمـة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسـان، ويتمتع الإنسان بطاقات عقلية وفكرية غير محدودة للتعلم والنمو والإنجاز .

كمـا تمثل الموارد البشرية أهم وأغلى أصـول المنظمة وهي مصدر لتحقيق الأهداف والنجـاح إذا تم إدارتهـا بشـكل جيـد، وهي أيضا المصـدر الأساسـي للمعرفة وتحقيق القيمة المضافة، والاستثمار فيها مكسب مهم للمنظمة، فمهما توفرت الإمكانات المادية مـن أجهزة ومعدات وتم تعزيز المـوارد المالية والقدرة التمويلية، فـإن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية لا تتأتى إلا بمعرفة فكرية وقدرات بشرية، يعملون بروح الفريق ويؤمنون بأهميـة العمل على أقصى درجة الالتزام والولاء للمنظمة، والاندماج الشديد بالتنظيم الرسمـي، والتلاحم والتضامن الإنسـاني فيما بينهم لتحقيق أهداف مشتركة، وفي ظل قيادة واعية وفعّالة تعمل على تنمية دافعيتهم ورفع معنوياتهم وإدارة قدراتهم، وتحرص على تشجيعهـم وتحفيزهم وتدفعهم للاجتهـاد والابتكار والإبـداع والتغيير وتوجيههم لتحقيق أفضل النتائج.

وفي هـذا الإطار وضمـن هذا التوجه تقـوم إدارة الموارد البشريـة بأنشطة مختلفة في إدارة رأس المـال البشـري أو الإنسـاني وإدارة الإمكانـات الفكرية لديهـا وفق رؤية استراتيجيـة تتمثل في الاختيار والتعيين والتدريـب والتنمية وتقييم الأداء وإدارة أنظمة الأجور والحوافز وربط تلك الأنشطة بالخطة الاستراتيجية العامة لأنشطة المنظمة، وخلق نوعا من التكامل فيما بينها، كما تعمل على تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تأخذ في الاعتبار التغيرات السريعة في البيئة الداخلية والخارجية.

ومع تطور مفاهيم وفلسفة الإدارة والنظرة الإنسانية التي يجب أن يعامل بها الأفراد العامليـن في المنظمـة، ازدادت أهمية إدارة الموارد البشرية وتطـورت الأدوار التي تقوم بهـا في ظل المتغـيرات الاقتصادية والثقافية والتحـول الفكري نحو الإنسـان، والنظرة الجديدة لأهمية الاستثمار في رأس المال البشري، الذي يضمن تطور وتقدم واستمرارية أي منظمـة، ومصـدر رئيسي للوصول إلى تحقيـق أهدافها ونموها وميـزة تنافسية في مجالهـا . وترى الدكتـورة راوية حسن في كتابها (مدخـل استراتيجي لتخطيط وتنمية

الموارد البشرية، ٢٠٠٥) أنه على الرغم من اختلاف اصطلاح إدارة الموارد البشرية عما كان تقليديـا يسمى بإدارة الأفراد أو شئون الموظفين والذي يعد بمثابة تطويرا وتحسينا واضحـا للنظرة إلى العنصر البشري، إلا أن إدارة المـوارد البشرية ما زالت غير كافية أن تعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة، كما أنّ الأفراد لا يمكن مساواتهم بالموارد الأخرى في المنظمة، مما يحرم الأفراد من استخدام القدرات الفكرية المتميزة لديهم.

كمـا أنّ طريقـة التعامل مع الأفـراد يجب ان تختلف عن طريقـة التعامل مع الموارد كالأصول المادية، ولهذا فان هناك حاجة لخلق مفهوم جديد يتناسب مع التغيرات والواقع المحيط ببيئة العمـل والتحول إلى (إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد) التي تركز على الإدارة الذاتية والشريـك المعرفي، وإدارة رأس المال الفكري، الذي يمثل المعرفة القابلة للتحويل لتحقيق الأرباح والأهداف . ومهما كانت المصطلحات أو التسميات فإن النظرة إلى المـوارد البشريـة يجب أن تكون نظرة تتفق مع متغـيرات العصر التي تعتبر الأفراد هـم مصدر النجاح في المستقبـل بما يمتلكونه من قدرات ومهـارات ومعارف متراكمة، وإنّ التخطيـط الاستراتيجي للمـوارد البشرية أصبح مطلبا مهمـا نظرا لتطور المعرفة والتقدم التكنولوجي، وتغير القيم الثقافية والاجتماعية والتنوع في مزيج القوى العاملة، بالإضافة إلى تأثيرات العولمة وحدة المنافسة على الأفراد ذوي المهارات العالية.

وفي ضـوء الاهتمـام المستمر والمتزايـد بالرأس المال البشري أصبحـت ادارة الموارد البشريـة تعمـل على تحقيق أهـداف ووظائف رئيسية من بينهـا : تخطيط الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، والعمل على استقطاب وجذب الكفاءات البشرية المؤهلـة وفي الوقت المناسب، وتحفيز وتنشيط دافعيـة الأفراد العاملين في المنظمة ورفع معنوياتهـم، والقيام بتحليل الوظائف وتهيئـة الظروف المناسبة للعمل، ووضع الشخص المناسـب في المكان المناسب، والتخطيـط على تحقيق المسار المهنـي والوظيفي المناسب للعاملـين، وضمان الحقوق الوظيفية للعاملين وتقديم الرعاية اللازمة لهم، والعمل على تنميـة روح الالتزام بقواعد العمل وتدعيم الولاء المؤسسي لدى العاملين، وتحقيق درجة

عالية من الرضا الوظيفي لديهم، وتنمية القدرات والمهارات الوظيفية لدى العاملين من خلال التأهيل والتدريب والتشجيع للاستفادة من أقصى إمكانياتهم الكامنة .

وتعتبر وظيفة التدريب والتنمية الإدارية إحدى الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية، وهي مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين، فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم، وذلك لأن الإنسان البشري شأنه في ذلك شأن عناصر الإنتاج الأخرى يحتاج إلى الرعاية والتطوير وفقا لخطط وبرامج محددة، وتتمثل هذه الرعاية للعامل البشري في مساعدته على اكتساب الجديد من المعلومات والمعارف وتزويده بالأساليب الجديدة لأداء الأعمال وصقل مهاراته في تنفيذ ما يعهد إليه من واجبات ومسئوليات .

ويشمل التدريب مراحل مختلفة للموظف من بينها التدريب في المراحل الأولى من التوظف، وهو التدريب الذي يحصل عليه الفرد حديث الالتحاق بالوظيفة وعادة ما يتم ذلك خلال الأيام أو الأسابيع الأولى من التعيين، وينقسم هذا التدريب إلى التوجيه العام الذي يهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسئوليات المنظمة التي يعمل بها، وعن مكانه في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها . وهناك أيضا التدريب التخصصي ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام ويتضمن واجبات وتعليمات ومسئوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف. والتدريب أثناء تأدية الخدمة وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

وهناك أيضا التدريب في المراحل المتقدمة من التوظف يتضمن التدريب بغرض تجديد المعلومات أو المهارات حينما تتقادم معارف ومهارات الأفراد، خاصة في ظل التطورات

المتسارعة في التقدم التكنولوجي. والتدريب بغرض الترقية أو النقل لوظيفة أخرى، وهو التدريب الذي يسهم في إعداد الفرد لتولي وظيفة جديدة أو للقيام بواجبات ومسئوليات جديدة، على اعتبار أن يكون هناك احتمال كبير لاختلاف المهارات والمعارف والقدرات الحالية للفرد عن المتطلبات المطلوبة للوظيفة التي سيرقى أو سينقل إليها، وهذا الاختلاف أو الفرق مطلوب التدريب عليه لسد هذه الثغرات في المهارات والمعارف.

وتأهيل العاملين وتدريبهم يسمح باستخدام كل ملكات العاملين وقدراتهم مما يزيد من دافعيتهم، كما تعمل الكثير من المنظمات الراقية على تدريب وتهيئة العاملين من كبار السن إلى الخروج على المعاش، فبدلا من أن يشعر الفرد فجأة أنه تم ركنه على الرف بالخروج على المعاش، يتم تدريبه على البحث عن طرق جديدة للعمل أو طرق للاستمتاع بالحياة والبحث عن اهتمامات أخرى غير الوظيفة، والسيطرة على الضغوط والتوترات الخاصة بالخروج على المعاش، بحيث يترك عمله وهو يحمل صورة ذهنية إيجابية لفترة الحياة التي قضاها في المنظمة، ولا يكون نادما أو ساخطا عليها . وترسم الإدارة العليا ملامح ادارة وتنمية الموارد البشرية ضمن خطتها الإستراتيجية، ويتم تنفيذها من قبل إدارة الموارد البشرية، كما يلعب المديرون التنفيذيون دورا مهما في إدارة الموارد البشرية كجزء من عملهم اليومي، لكونهم المنفذين للكثير من سياسات الموارد البشرية وفق الخطة الإستراتيجية التي تضعها الإدارة العليا بالمنظمة.

إدارة التسويق

يعتقد الكثير من الناس أنّ التسويق يقتصر على نشاط الإعلان عن المنتج وعرضه في المحلات وبيعه، وتنظر الكثير من المؤسسات التجارية إلى التسويق بأنه عملية بيع وتوزيع المنتجات، وهذه نظرة قاصرة تحتاج إلى تصحيح، حيث الواقع الحقيقي لنشاط التسويق هو نشاط أبعد من ذلك بكثير، فالتسويق يعتبر أحدى وظائف التنظيم الرئيسية، ويشمل مجموعة من الأنشطة الإنسانية المتكاملة والمستمرة التي تعمل على معرفة احتياجات ورغبات العملاء للسلع والخدمات والأفكار، وتعمل المنظمة على توفيرها في الوقت والمكان المناسب من خلال عمليات التبادل، وبما يلبي توقعات العملاء

ويحقق أهداف المنظمة ومتطلبات ومصلحة المجتمع . ولا يقتصر نشاط التسويق على المشروعات الاقتصادية الهادفة للربح فقط، ولم يعد محصورا في نطاق الإنتاج المادي، وإنما هو حقلا واسعا يغطي مجالات أكبر من ذلك، ليشمل المنتجات غير الملموسة كالخدمات والأفكار والمقترحات بكافة أنواعها وأشكالها .

فالتسويق أصبح اليوم يؤدي دورا حيويا للأفراد بما يسمى تسويق الذات، لكون الإنسان ذو قيمة كبيرة وقدرة عظيمة كامنة، بما يمتلكه من معارف وعلوم وخبرات وقدرات ومهارات وتوجهات، والتي تمثل مركز القوة في الإنسان، خاصة في هذا العصر. والتسويق أيضا نشاطا مهما لمنظمات المجتمع المدني بمختلف أنواعها وتوجهاتها (الأندية والاتحادات والجمعيات والنقابات المهنية ...) لتحقيق أهدافها وغاياتها ونشر قيمها الاجتماعية، وتكوين الصورة الذهنية لها لدى منتسبيها عن الأعمال والخدمات التي تقدمها، كما يعد نشاط التسويق المؤسسي مطلبا مهما في المنظمات الحكومية (الوزارات، الهيئات والمؤسسات العامة) بهدف تسويق خدماتها وتحقيق رسالتها وأهدافها، والتعرف على تطلعات المواطنين واحتياجاتهم من الخدمات، والعمل على توفيرها وتحقيقها بسهولة ويسر وبإجراءات بسيطة غير معقدة، وذلك تحقيقا للأهداف الوطنية والسياسات العامة .

كما يشكل النشاط التسويقي أهمية كبيرة على المستوى القومي والوطني للمجتمع، ويلعب دورا جوهريا وحيويا في التنمية الاقتصادية، ويسهم بفعالية في توفير المعلومات التي تساعد في الوصول إلى أفضل استخدام ممكن للموارد، وفي توجيه الاستثمار القومي وتخطيط سياسة التجارة الخارجية، وإبراز المقومات التي تتمتع بها الدولة لجذب الاستثمارات الأجنبية، وخلق فرص استثمارية للقطاع الخاص واستغلال الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية، بالإضافة إلى تسويق الدولة والتعريف بمقوماتها السياحية والثقافية والتاريخية ومكانتها السياسية على مستوى العالم.

ويهتم النشاط التسويقي بدراسة العملاء المستهدفين من حيث خصائصهم وسلوكياتهم وعاداتهم الحياتية والشرائية، والتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم

وتطلعاتهـم والعمل على توجيه جهـود المنظمة نحو انتاج السلع والخدمات والأفكار التي تشبـع هـذه الرغبات، وبالجودة المطلوبـة التي ترضي توقعات العمـلاء وكسب رضاهم والمحافظـة عليهـم، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الأبحـاث والدراسات، والتعرف على العوامـل المؤثـرة في سلوك العملاء، والتي من بينها العوامـل الثقافية والاجتماعية التي تشـكل طريقة تفكير الناس وتؤثر علـى سلوكياتهم وقيمهم، وكذلك الحالة الاقتصادية للمجتمـع من حيث الدخل وظروف المعيشـة، والبيئة التنافسية بين المنظمات، بالإضافة إلى العوامـل السياسيـة والتشريعية والتكنولوجية، التي لها تأثـير مباشر على استقرار وتطور النشاط الاقتصادي ورسم السياسات والاستراتيجيات التسويقية .

وللتسويق عناصر أساسية تسمى عناصر المزيج التسويقي من بينها :

١- المنتج : ويأخذ عدة أشكال فقد يكون سلعة مادية ملموسة أو خدمة غير ملموسة أو فكرة معينة، وللمنتج مكونات ومواصفات يتحصل عليها المشتري أو المستفيد عند شرائه للمنتج .

٢- الترويـج : ويقصـد به نشاطات الاتصـال بهدف التأثير علـى سلوك العملاء حـول المنتج وفوائـده، لكون النشاط التسويقي وفق المفهـوم الحديث يقوم على اعتبـار أنّ المستهلك يمثل نقطـة البداية والنهاية، وهو المؤثر في تحقيق منشآت الأعمـال لأهدافهـا، ومن بين مكونات المزيـج الترويجي : الإعـلان وهو وسيلة غـير شخصية لتقديم السلـع والخدمات والأفكار عن طريـق جهة معلومة مثل وسائل الإعلام والاتصال المختلفة مقابل أجر محدد . وكذلك النشر وهو وسيلة مجانيـة مثل الخبر الصحفي في وسائل الإعلام . والبيع الشخصي الذي يتميز بالمواجهة المباشرة بين البائع أو مقدم الخدمة والمشتري أو المستفيد . وتنشيط المبيعـات مثل إجراء التخفيضات أو منـح هدايا مجانية وجوائز مالية وعينية . والتسويق المباشر مثل التسويق الإلكتروني والتسويق بالهاتف وعن طريق البريد الإلكـتروني . كما تسهم العلاقات العامة في خلق وتدعيم الاتجاه الإيجابي نحو المنظمة .

٣- السعر أو رسم الخدمة : أي تحديد السعر المناسب للمنتج والذي يجب أن يراعى عند تحديده التكاليف الإنتاجية، وطبيعة المنتج وجودته، وظروف المنافسة، والظروف الاقتصادية للمجتمع والأنظمة والقوانين التي تحددها الدولة .

٤- التوزيع أو المكان : ويشمل كافة قنوات التوزيع التي تساهم في إيصال المنتج إلى المستهلك النهائي، وعن طريقها يتم إيجاد المنافع الزمنية والمكانية ومنفعة الحيازة، وتوجد عدة خيارات لذلك منها : التوزيع المباشر دون وجود وسطاء بين المنظمة وعملائها او التوزيع الغير مباشر عن طريق وجود وسطاء لتوزيع منتجات المنظمة . ويتوقف اختيار طريقة التوزيع على طبيعة المنتج وظروف السوق والموقع الجغرافي، وتوجهات وسياسة المنظمة، والسياسات الحكومية وتوجهات الرأي العام.

وفي إطار الدور المتنامي للفكر التسويقي وأهميته في تطور المجتمع ورفاهيته ظهرت بعض المفاهيم أو الاتجاهات المعاصرة في مجال التسويق من بينها : المفهوم الاجتماعي للتسويق، الذي يركز على إحداث التوازن بين إنتاج منتج يلبي احتياجات الأسواق المستهدفة وإشباع رغبات واحتياجات المستهلك وتحقيق أهداف المنظمة، وبين متطلبات المجتمع ورفاهيته والمحافظة على البيئة، خاصة في ظل ضغوط ومطالب منظمات المجتمع المدني للمنظمات الإنتاجية ببذل الجهود في تحقيق المسؤولية الاجتماعية والبيئية، وبسبب النقص الحاد للموارد الاقتصادية، وزيادة السكان، وارتفاع نسبة التلوث والتغير المناخي نتيجة لزيادة الإنتاج وتنوعه. كما يهدف التسويق الاجتماعي إلى نشر المبادئ والقيم والأفكار الإيجابية في المجتمع، والتزام إدارة التسويق بالمسؤولية الاجتماعية بما يسمى حديثا بالمواطنة التسويقية، والتأثير في السلوك الاجتماعي المبني على الأخلاق الحميدة والتصرفات الإيجابية لخدمة البيئة وسعادة المجتمع، بالإضافة إلى بناء الصورة الذهنية للمنظمات والتي بدورها تخلق محبة العملاء لها بشكل غير مباشر .

ومن بين المفاهيم الجديدة أيضا التسويق الابتكاري أو الإبداعي الذي يسهم في طرح أفكار جديدة غير تقليدية في الممارسات التسويقية لعناصر المزيج التسويقي، ووضع تلك الأفكار موضع التطبيق العملي، ويركز الكثير من العلماء على أهمية الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي الذي يهتم بالجهود التسويقية داخل المنظمة وتشجيع العاملين على المثابرة والاجتهاد والإبداع في العمل، وإقناعهم بأهمية الرسالة والأهداف والغايات التي يعملون من أجلها، والعمل على تغيير اتجاهاتهم وسلوكهم بما يتفق مع القيم والثقافة التنظيمية والإستراتيجية المعتمدة، مما يسهم ذلك في كسب رضاهم وزيادة دافعيتهم تجاه تحسين الأداء بكفاءة وفعالية، وتحقيق الولاء والإنتماء للمنظمة .

كما يعتبر التسويق الالكتروني تطبيقا حقيقيا لفكرة العولمة الذي يعتمد على الإمكانات التي توفرها شبكة الانترنت والتقنيات الرقمية المرتبطة لتحقيق الأهداف التسويقية وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث، ويعتبر وسيلة لاتصال المنظمات بعملائها بكفاءة وفاعلية دون الحاجة إلى الاتصال المادي المباشر، ويتم من خلال التسوّق الالكتروني استخدام أجهزة الحاسب الآلي لاختيار وشراء السلع والخدمات والحصول على المعلومات من خلال الاتصال بشبكة الانترنت التي تربط الحاسبات الآلية عبر العالم، وكذلك من خلال شبكة الاتصالات العالمية.

وتعد تكلفة التسويق الالكتروني أرخص من أي بديل آخر، مثل خدمات السفر والسياحة وخدمات السمسرة العقارية، وتجارة الأسهم المباشرة، والخدمات الاستشارية، وخدمات المطاعم والفنادق، والتحويل الالكتروني للأموال، والاشتراك في المجلات والبرامج التعليمية والتدريبية الالكترونية . كما يعتمد التسويق التفاعلي على التبادل الالكتروني للعمليات التي تتعلق بتلبية الحاجات والرغبات الإنسانية من السلع والخدمات والمعلومات وفقا لنمط استهلاك كل فرد على حده . ويهتم التسويق ذو التركيز على المستهلك الفرد بالاحتياجات والرغبات الفردية ويعمل على تقديم عروض يتم تفصيلها أو تنميطها لكل مستهلك على حدة .

كما يركز التسويق بالعلاقات على أهمية الاحتفاظ بالعملاء وبناء علاقة مستمرة معهم طويلة الأمد، وذلك من خلال تقديم المنافع المميزة، والقيمة المضافة التي تتفق مع توقعات العملاء عند استخدام المنتج، وهذا يتطلب بناء قاعدة بيانات حول العملاء واستمرارية الاتصال بهم، وتطوير العلاقة معهم للتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على توفير متطلباتهم من السلع والخدمات، مما يسهم في إقامة علاقات طويلة الأجل والمحافظة على استمرارية التعامل بين المنظمة وعملائها . ومن بين الاتجاهات الحديثة أيضا التسويق الأخضر وهو ترجمة لمتطلبات المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للتسويق الذي يؤكد على التزام المنظمات بالتعامل بالمنتجات الصديقة للبيئة والترويج لها ضمن هذا الإطار، والعمل على خلق ثقافة استهلاكية تدعم الجهود المبذولة من قبل جمعيات المجتمع المدني والحكومات في المحافظة على البيئة الطبيعية وعدم الإضرار بها .

ومن بين المفاهيم الجديدة التسويق الجغرافي الذي يتمثل في قيام القائمين على التسويق باستخدام البيانات المتعلقة بالطبيعة والخصائص السكانية لكل منطقة وربط هذه البيانات بالجهود التسويقية وفحوى الرسائل الترويجية للمنتج . وهناك أيضا مفهوم التسويق عبر قنوات قواعد البيانات التسويقية وذلك من خلال قيام المنظمة بتكوين قاعدة بيانات ومعلومات مختلفة عن العملاء الحاليين والمحتملين والعمل على التواصل معهم عبر وسائل الاتصال الحديثة للتعرف على اتجاهاتهم واحتياجاتهم ورغباتهم.

كما يركز مفهوم تسويق الذات على إبراز ما يمتلكه الإنسان من القدرات الفكرية والمهارات الإبداعية الحقيقية والتعريف بها بمصداقية لجلب أنظار واستحسان الآخرين لمواطن الإبداع في الشخص دون تملق أو غرور أو إذلال للشخصية، بهدف وضع تلك الإمكانات المعرفية لخدمة المنظمة والمجتمع وتحقيق الأهداف الشخصية للفرد، وتظهر أهمية تسويق الذات عند المقابلة الشخصية أو في كتابة السيرة الذاتية للحصول على وظيفة جديدة، والتي يجب أن تركز على الصفات الإيجابية بكل شفافية ومصداقية والمرغوبة من الشخص المتقدم للوظيفة .

ومن بين المفاهيم الجديدة للتسويق التي أصبحت تنتشر في كثير من الدول الديمقراطية : التسويق السياسي سواء المؤسسي أو الشخصي، ويتضمن التسويق السياسي المؤسسي الجهود والأنشطة التسويقية المتواصلة، التي تقوم بها المؤسسات السياسية (مهما كانت مسمياتها) في التعريف برسالتها وأهدافها، وخلق صورة ذهنية إيجابية عنها لدى المواطنين والمنتمين إليها من الأعضاء والموظفين، بهدف بناء العلاقات ذات المنفعة المتبادلة بينهم، واستثمار ذلك في تقديم مرشح أو الترويج لمشروع سياسي ما . ويركز التسويق السياسي المؤسسي أيضا على التأثير والإقناع في نفسيات وسلوكيات الناخبين، بهدف كسب تأييدهم ودعمهم لأنشطة ذلك الكيان السياسي، وتحقيق الولاء والانتماء السياسي له، وخلق الثقة في المهام التي يقوم بها لخدمة الوطن والمجتمع، بالإضافة إلى التعرف على تطلعات وحاجات ورغبات أعضاءه، والمتعاملين مع خدماته ضمن المهام والاختصاصات الموكولة إليه، والعمل على تلبيتها في إطار من القيم والمبادئ السامية .

بينما يركز التسويق السياسي الشخصي على الجهود التسويقية التي يقوم بها أعضاء المؤسسات السياسية لكسب تأييد ورضا الجماهير، والحصول على دعمهم لتمثيل مؤسساتهم السياسية، ضمن بيئة سياسية تنافسية، والعمل على استخدام التقنيات التسويقية من أجل المحافظة على العلاقة القائمة بين المرشح وجمهور الناخبين، وذلك بالتعرف على احتياجاتهم ورغباتهم والتركيز على توفيرها وتقديم المعلومات اللازمة بشأنها . وفي ظل اتساع نطاق التسويق الذي شمل مجالات متعددة برز مؤخرا ما يسمى بالتسويق الانتخابي، والذي يركز على الأنشطة المتكاملة للمرشح من أجل تعرف الناخبين عليه، وعلى برنامجه الانتخابي وإقناعهم بالإمكانيات الفكرية، والمعرفية، والقيادية، والسياسية التي يتمتع بها، وقدرته على تحقيق مطالبهم، ومصالحهم، وأهدافهم، وتوقعاتهم بعد فوزه في العملية الانتخابية.

إدارة الإنتاج والعمليات

تمثل وظيفة إدارة الإنتاج والعمليات أهمية كبيرة في مختلف المنظمات الإنتاجية والخدمية، لما لها من تأثير مباشر في حسن إدارة و استخدام الموارد اللازمة في إنتاج سلع أو خدمات أو أفكار وتحقيق الجودة المطلوبة، وتقديم منتجات تفي باحتياجات وتوقعات العملاء والمجتمع، وقد شهد مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات تطورا ليشمل كافة صور عمليات الإنتاج في المصانع وفي المنظمات الخدمية، وتعمل ادارة الإنتاج والعمليات على تحديد الأهداف الاستراتيجية للعمليات مثل تصميم المنتج أو الخدمة بحيث تكون مقبولة من العملاء، وإدارة الجودة وسرعة تلبية طلبات العميل بتكاليف منخفضة .

وإدارة العمليات هو تعبير يعطي مفهوم أوسع عن إدارة الإنتاج، بحيث يشمل أنشطة المصانع إلى جانب المنظمات الخدمية الهادفة للربح، مثل شركات الطيران والفنادق والصحف والبنوك والمستشفيات الخاصة والمتاجر، وكذلك المنظمات الحكومية ذات الموازنات المستقلة التي تستهدف الربح أو تغطية تكاليف التشغيل، مثل هيئات البريد والنقل والاتصالات السلكية واللاسلكية والسكك الحديدية، وكذلك المنظمات الحكومية غير الربحية مثل الشرطة والمستشفيات العامة والمنظمات التعليمية ....، وإدارة العمليات هي أي نظام للإنتاج هو وسيلة لتحويل الموارد إلى منتجات تقدم إلى العملاء، وهي تمارس مجموعة من الأنشطة تتعلق بكافة العمليات التي يتم القيام بها في العملية التحويلية للموارد التي تستخدم في العملية الإنتاجية (المدخلات) وتحويلها إلى منتجات (مخرجات) أما أن تكون في شكل مادي ملموس تسمى سلعة أو في شكل غير ملموس يطلق عليه خدمة .

ومهما كانت شكل المخرجات فلا بد من وجود نظام محدد لقياس مخرجات تلك الوحدة المنتجة، وتحديد مواصفات خاصة لها، وعن طريق إدارة العملية التحويلية يتم تصميم الطريقة التي يتم بها تحويل المدخلات إلى مخرجات، سواء كانت طريقة مادية كما في عمليات الصنع أو مكانية مثل في عمليات النقل أو وقتية كما في عمليات التخزين أو معاملة تجارية كما في البيع بالتجزئة. وتستخدم إدارة العمليات العديد من الأدوات

لتحليل العمليات واتخاذ القرارات، وفي هذا الإطار فإنها تتخذ مجموعة من القرارات الإستراتيجية والتكتيكية في تصميم العملية الإنتاجية وتحديد التكنولوجيا الملائمة لذلك، وعن طريقها أيضا تتخذ القرارات للأنشطة الإدارية اللازمة لعمليات التشغيل والرقابة على الإنتاج لتحقيق المواصفات والمعايير المطلوبة .

وتصنف عمليات التحويل إلى عمليات صناعية لإنتاج السلع، وتشتمل على العمليات الاستخراجية مثل التنقيب عن المعادن واستخراجه، واستخراج الثروات المائية كصيد الأسماك والعمليات الزراعية، والعمليات التحويلية وهي تحويل مخرجات العمليات الاستخراجية إلى سلع كالصناعات الكيميائية مثل تكرير البترول والصناعات البتروكيماوية، والصناعات الغذائية، وصناعة الأثاث وصناعة الأجهزة الكهربائية والالكترونية، ومقاولات البناء، وهناك أيضا العمليات الخدمية وهي التي تؤدي إلى إنتاج خدمات غير ملموسة لتلبية حاجات العملاء وتشمل خدمات عامة يتم تأديتها من قبل جهات حكومية، وخدمات خاصة تؤديها مختلف مؤسسات القطاع الخاص، وهناك أيضا خدمات يشترك في تقديمها القطاع الحكومي والخاص مثل خدمات التعليم العالي والصحة .

وتعمل إدارة الإنتاج والعمليات ضمن منظومة متكاملة مع الوظائف الأخرى في المنظمة لاسيما مع الإدارة المالية التي تعتبر مسئولة عن تدبير التمويل اللازم للإنتاج وشراء المعدات والأجهزة، وكذلك إدارة التسويق التي تختص بدراسة رغبات واحتياجات المستهلك وخلق الطلب على المنتج، وجميع تلك الإدارات تشترك في إعداد دراسات الجدوى للمشاريع الإنتاجية، والتي عادة تتضمن جوانب فنية للإنتاج وجوانب تسويقية لظروف السوق وحجم الطلب، وجوانب تمويلية ومصادر الحصول عليها والعائد المتوقع، كما تعبر الإنتاجية عن درجة كفاءة استخدام الموارد في تحقيق الإنتاج الكلي للمنظمة، ومقياسا للعلاقة بين كل من المخرجات والمدخلات خلال فترة زمنية معينة .

الإدارة المالية

قيل في الأثر إنّ المال هو عماد الآمال، والمال هو قوام الحال للفرد والمؤسسة والأمة. وتعتبر الإدارة المالية ركن مهم ضمن الوظائف الرئيسة للمنظمة، وهي تعنى بالأنشطة التي تختص بعملية التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتقبة إلى ومن المنظمة، وهي المسئولة عن التخطيط لعمليات التمويل والاستثمار وإدارة رأس المال، والعمل على تعظيم صافي القيمة الحالية لثروة المساهمين وملاك المشروع وتعظيم السوقية للأسهم، وتحقيق أقصى معدلات للعائد على الاستثمارات، وإدارة المخاطرة. وتسهم الإدارة المالية بفاعلية في التخطيط للاستثمارات الرأسمالية التي تشمل الأصول الثابتة أو ما تسمى الأصول الايرادية (الأراضي، المباني، الآلات والمعدات، وهي عادة ذات طبيعة دائمة ولا يتم تحويلها إلى نقدية إلا في حالة الاضطرار لذلك، حينها لا بد من ان تدفع المنظمة تضحيات مالية لهذا القرار).

ويتطلب الاستثمار في الأصول الثابتة وعملية التخطيط لتحديد الاستثمارات طويلة الأجل - مثل شراء آليات جديدة، استبدال الآلات، إنشاء مصانع جديدة، امتلاك مباني جديدة - إجراء تقييم شامل للفرص الاستثمارية المتاحة واختيار أنسبها، وبما يؤدي إلى مضاعفة قيمة المنظمة، ويتوافق مع ظروف المنظمة والصناعة التي تعمل فيها والعائد المتوقع والمخاطرة. كما تركز الإدارة المالية على إدارة صافي رأس المال العامل الذي يمثل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، بالإضافة إلى ذلك تهتم الإدارة المالية بعملية إدارة الاستثمار في الأصول المتداولة (وهي الأصول النقدية أو التي من السهل تحويلها إلى نقدية أثناء الأنشطة المنتظمة التي تقوم بها المنظمة مثل المواد الأولية والمواد تحت التشغيل، والمنتجات الجاهزة، وأوراق القبض والحسابات المدينة) وهي تشكل أهمية كبيرة في قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، ومؤشرا إلى ما تملكه المنظمة من سيولة مالية لإدارة أنشطتها اليومية، وعاملا مهما في نجاحها على المدى الطويل .

ومن بين أهم الوظائف الرئيسية للإدارة المالية: اتخاذ قرارات التمويل وتحديد المصادر المناسبة لذلك، واختيار الهيكل المالي للمنظمة الذي يتكون من التمويل قصير الأجل ومن التمويل طويل الأجل، وكذلك تحديد المزيج المناسب للتمويل الذي يتوقف على تحديد أفضل نسبة ممكنة للموازنة بين المخاطرة والعائد المتوقع، ويشمل التمويل بالدين أو القروض الذي يأتي في شكل قرض من البنك أو بإصدار سندات، والتمويل باحتجاز الأرباح أو بحقوق الملكية عن طريق إصدار أسهم جديدة أو أوراق مالية. كما يشكل الاستثمار في أموال المنظمة وظيفة مهمة للإدارة المالية فهي تعمل على تحديد هيكل الاستثمارات وتوزيعها على شكل أصول متداولة أو أصول ثابتة، فقرارات الاستثمار لها تأثير مباشر على مستقبل الشركة واستمرارية نشاطها لا سيما فيما يتعلق بالسيولة وربحية المنظمة، ونتيجة لتلك القرارات يتحدد العائد المتوقع على إجمالي محفظة الاستثمارات والمخاطرة المصاحبة لقرارات الاستثمار.

كما أن قراري التمويل والاستثمار يحددان معا التدفقات النقدية المستقبلية التي يتوقع المساهمون الحصول عليها جراء استثماراتهم في أسهم المنظمة والمخاطرة المصاحبة لهذه التدفقات النقدية، وفي هذا الإطار تسهم الإدارة المالية في اتخاذ قرار آلية توزيع الأرباح سواء كان توزيعه على المساهمين في شكل نقدي او أسهم او احتجاز جزء منه كاحتياطيات او استخدامه لعمليات التمويل والاستثمار. كما ترتبط الإدارة المالية بعلاقة تكاملية مع النظم المحاسبية - مثل المحاسبة المالية، والمحاسبة الإدارية، ومحاسبة التكاليف، والرقابة المالية - فهي تشكل مصدرا للبيانات والمعلومات التي تستخدمها الإدارة المالية في وضع الخطط واتخاذ القرارات، وكذلك بالنسبة لعلم الاقتصاد والإحصاء واستخدامات الحاسب الآلي ونظم المعلومات، كما أن عمل الإدارة المالية مترابطا ومتكاملا مع أنشطة الإدارات الأخرى في المنظمة خاصة إدارة التسويق وإدارة الإنتاج والعمليات .

إدارة المشتريات والمخازن

ازدادت أهمية إدارة المشتريات والمخازن وأبعادها الاستراتيجية في عصرنا الحديث، ويتمثل هدفها العام في ضمان وتوفير احتياجات المنظمة من مواد ومهمات ومعدات وخدمات بالجودة المناسبة والكمية المناسبة وبالسعر المناسب وفي الوقت المناسب ومن مصدر الشراء المناسب، فهي مفتاح لكفاءة وفاعلية المنظمة، وتسهم مساهمة كبيرة في تحقيق أهدافها النهائية . وتمثل المتغيرات السريعة، وتطور المعرفة، وحرية انتقال عناصر الإنتاج، وتأثير العوامل الاقتصادية على سياسات الشراء، وضخامة الأموال المستثمرة في المشتريات، والتقدم التكنولوجي وندرة بعض المواد ؛ عوامل مهمة جعلت من إدارة المشتريات والمخازن ذات أهمية كبيرة في جميع المنظمات .

وتسهم المشتريات بدور هام في تسهيل وانسياب المواد إلى داخل المنظمة وخلال مراحل الإنتاج المختلفة، وهي ذات علاقة تكاملية مع الإدارات الأخرى بهدف ضمان تخفيض التكاليف والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة خاصة إدارة الإنتاج التي تقوم بعمليات التشغيل وتحويل المواد الخام إلى منتجات تامة الصنع، ولا يتم تحقيق إدارة الإنتاج لأهدافها إلا من خلال التنسيق المتواصل مع إدارة المشتريات التي توفر لها المواد اللازمة لعمليات الإنتاج والتشغيل وفقا للخطط الإنتاجية وجداول التشغيل . كما أن هناك تعاون متواصل مع الإدارة المالية وإدارة التسويق بهدف توفير المعلومات والبيانات الخاصة بتحسين الجودة أو تخفيض التكلفة واتجاهات الأسعار للمواد الخام، ووضع الموازنة التقديرية للمشتريات ومتابعة النفقات والارتباطات ومواعيد صرف مستحقات الموردين.

وتنظم اللوائح المنظمة للشراء الإجراءات والخطوات التي يجب اتباعها في المنظمة ومن بين أهم المراحل الأساسية للشراء : وجود الحاجة للشراء سواء شراء أصول رأسمالية أو مستلزمات الإنتاج التي تتمثل في المواد الأولية، ويتم تحديدها من قبل القائمين على تخطيط العمليات الإنتاجية، ومن ثم العمل على تحديد مصادر الشراء والطريقة المناسبة لتنفيذ ذلك . وتوجد عدة طرق للحصول على احتياجات المنظمة،

وفقا لظروفها وطبيعة عملها وشكلها القانوني واللوائح المعتمدة للشراء، من بينها : الشراء بالمناقصات سواء عن طريق المناقصة العامة (محلية أو دولية) وهي مفتوحة لجميع المقاولين والموردين ويتم طرحها عن طريق النشر العام وفقا للقواعد والإجراءات التي ينص عليها قانون المناقصات أو تنص عليها قوانين ولوائح كل جهة .

والمناقصة المحدودة: وهي التي يقتصر الاشتراك فيها على بعض الشركات أو الموردين الذين تتوافر فيهم شروط خاصة، وتستخدم المناقصة المحدودة في شراء التوريدات التي تتطلب وجود مقدرة فنية أو خبرة طويلة في مجال معين وتستخدم كذلك في العمليات الشرائية صغيرة القيمة، ويقتصر الاشتراك في المناقصة المحدودة على الموردين أو المقاولين أو الاستشاريين الذين تتوافر فيهم الشروط المطلوبة سواء على المستوى المحلي او الدولي . والمناقصة المحلية: وهي التي تقتصر على الموردين أو المقاولين من الأفراد والشركات المحلية الوطنية فقط، وتم تسجيلهم في السجل التجاري أو سجل مجلس المناقصات. كما تعتبر المناقصة العالمية متاحة للشركات المحلية والعالمية المعتمدة .

كما أن هناك طريقة الشراء بالممارسة وذلك بالتفاوض مباشرة مع الموردين للحصول على أفضل العروض وبأقل الأسعار خاصة في حالة شراء الأصناف المحتكر صنعها أو استيرادها أو التي لا يمكن تحديدها بمواصفات دقيقة. وكذلك الشراء بالأمر المباشر ويستخدم هذا الأسلوب في حالة الضرورة القصوى والمستعجلة وفي حدود مبلغ معين تحدده اللوائح المنظمة لمثل هذا التعاقد. وهناك أيضا التعاقد عن طريق المسابقة بغرض اجراء دراسات أو تصاميم أو مخططات أو مجسمات أو غير ذلك من الأعمال الفنية اللازمة لمشروع معين وفق مواصفات ومعايير محددة .

وفي سلطنة عمان ينظم قانون المناقصات الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم (٢٠٠٨/٣٦م) واللائحة التنفيذية له إجراءات التعاقد على التوريدات أو تنفيذ الأعمال أو النقل أو تقديم الخدمات والدراسات الاستشارية والأعمال الفنية وشراء واستئجار العقارات، وتسري أحكام قانون المناقصات على جميع وحدات الجهاز الإداري للدولة والهيئات والمؤسسات العامة والشركات ذات الشخصية الاعتبارية المستقلة المملوكة

بالكامل للحكومة باستثناء وحدات الأمن والدفاع أو أية جهة حكومية أخرى يرد باستثنائها نص في أي قانون آخر، وقد حدد القانون في مادته الثالثة التعاقد يكون عن طريق مناقصات عامة، وأجاز التعاقد بالمناقصة المحدودة والممارسة والإسناد المباشر وعن طريق المسابقة، وأكد القانون في مادته الرابعة على أن تخضع كل من المناقصة العامة والمناقصة المحدودة والممارسة والمسابقة لمبادئ العلانية وتكافؤ الفرص والمساواة وحرية التنافس، وحدد القانون قواعد وإجراءات التعاقد والشروط اللازمة توافرها لذلك .

كما تعتبر وظيفة التخزين من الوظائف الهامة للكثير من المنشآت، وهي تهتم بتخطيط وتنظيم عمليات استلام المواد والمحافظة على المخزون، وإمداد جهات الاستخدام باحتياجاتها في الوقت المناسب، وأصبح للتخزين أسسه العلمية من حيث اختيار وتصميم موقع المخازن بحيث يكون قريبا من وحدات التشغيل ومراكز الإنتاج وشبكة الطرق المستخدمة للنقل من وإلى المخزن بالإضافة إلى قربها من الأسواق بهدف خدمة العملاء لا سيما تجار الجملة والتجزئة، مع توافر الشروط والمواصفات التي تسهم في المحافظة على خصائص المواد المخزنة، وتساعد على انسياب عملية تدفق الأصناف من المواد بالسرعة والدقة المطلوبة .

كما تعمل إدارة المخازن على تطبيق الإجراءات المتعلقة بعمليات التوريد والصرف والرقابة على المخزون، وتتمثل اختصاصاتها في الفحص والاستلام والإضافة عند تلقي الأصناف الواردة من جميع مصادرها (سواء كانت خارجية مثل التوريدات اللازمة للعمليات الصناعية أو التشغيلية أو للصيانة، ومصادر داخلية مثل المنتجات الجاهزة)، والتأكد من مطابقة الوارد للمواصفات المطلوبة، والقيام بفحص الأصناف الواردة للمخزن بهدف اكتشاف الوحدات المعيبة أو التي تعرضت للتلف أثناء نقلها من المورد، والتأكد من الأعداد والكميات المشتراه، وتصنيف محتويات المخازن وتسجيلها في السجلات وبطاقات الصنف، وإنشاء وتطوير سجلات المخازن وفقا للقواعد والضوابط التي تنظم عمليات التوريد والصرف من المخازن، ومراقبة الأرصدة ومراعاة الحدود

الدنيا والعليا المحددة لكل صنف، ومتابعة حركة المخزون وتيسير معرفة كمية وقيمة الرصيد في أي وقت، واتخاذ الإجراءات والترتيبات اللازمة لضمان المحافظة على المخزون بحالته الفنية لحين طلبه .

وتوجد علاقة تكاملية بين وظيفتي الشراء والتخزين ويتجسد ذلك في التنسيق والتعاون المستمر وتبادل المعلومات والبيانات، ويوجد تعاون وثيق بين إدارة المخازن وإدارة الإنتاج وإدارة التصميم والهندسة وإدارة الصيانة وإدارة النقل وإدارة التمويل وغيرها من الإدارت التنفيذية بهدف الوصول إلى الكفاءة المطلوبة والفاعلية المستهدفة. ويختلف مكان إدارة المخازن داخل التنظيم العام للمنظمة باختلاف طبيعة عمل المنظمة وإمكاناتها، ففي المنظمات الصناعية الكبيرة تأخذ المخازن إدارة مستقلة عن إدارة المشتريات أو إدارة الإنتاج، بينما في منظمات أخرى يتم دمج وظيفة التخزين مع وظيفة الشراء في إدارة واحدة أو تكون تابعة لإدارة أخرى وفقا لظروف المنظمة وحجم نشاطها.

وفي مجال تنظيم المخازن الحكومية في سلطنة عمان نظمت اللائحة التنفيذية للقانون المالي - الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم ١١٨ / ٢٠٠٨ الصادر من معالي وزير الاقتصاد الوطني المشرف على وزارة المالية - الاشتراطات الفنية للمخازن الحكومية وقسمت مواد المخازن إلى أصناف مستديمة وتشمل أصناف المواد التي لا تفنى بمجرد الاستعمال وتعتبر عند صرفها من المخازن عهدة طرف من تسلمها، وأصناف معدة للاستهلاك وتشمل أصناف المواد التي تفنى بمجرد استعمالها، وأصناف غير صالحة للاستعمال وهي التالفة ولا يمكن إصلاحها، كما حددت اللائحة قواعد وطرق شراء المواد المطلوبة للمخازن .

إدارة نظم المعلومات

تشكل نظم المعلومات مطلبا مهما على مستوى الدولة والمنظمات الحكومية والاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني، وقد شهدت نظم المعلومات تطورا متسارعا في ظل معطيات وظروف العصر دائمة التغير، ونتيجة للتحديات المتجددة التي تواجهها المنظمات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية التي تتميز بالتغير وعدم الاستقرار، وذلك ضمن الاتجاه نحو العولمة وعالمية الأسواق وتحقيق مجتمع المعرفة، وتحول معظم الاقتصاديات العالمية إلى اقتصاد خدمي مبني على المعرفة والمعلومات . وتتضمن إدارة نظم المعلومات مجموعة من العناصر البشرية والآلية، التي تتكامل وتتفاعل مع بعضها وتعمل على جمع وتنظيم وإيصال وعرض البيانات والمعلومات وتشغيلها وفق قواعد وإجراءات معتمدة بهدف تدعيم اتخاذ القرارات، وضمان الاستمرارية والنجاح للمنظمة والوصول إلى التميز في أنشطتها .

وتشكل المعلومات أهمية كبيرة في تعزيز المركز الاستراتيجي للمنظمة، وتعتبر من أهم الأدوات التي يستخدمها المخططون في رسم الخطط التنموية، كما تسهم في الوصول إلى الأهداف المطلوبة، وتعمل نظم المعلومات على تحويل البيانات إلى معلومات ذات معنى ودلالة ومفيدة لتلبية احتياجات الإدارة، مستفيدة في ذلك من التقدم التكنولوجي واستخدامات الحاسب الآلي ونظم التشغيل المختلفة ووسائل الاتصال المتقدمة، التي ساعدت في سهولة معالجة البيانات وتوفير المعلومات التي تتعلق بنشاطات المنظمة في الماضي والحاضر والمستقبل وتخزينها وإمكانية استرجاعها بسهولة ويسر.

وتقدم إدارة نظم المعلومات لمختلف التقسيمات الإدارية في المنظمة المعلومات المناسبة والضرورية في الوقت المناسب بهدف القيام بوظائفها المختلفة بكفاءة وفاعلية، وهي بذلك تؤمن قيمة مضافة كلية للمنظمة، وتهيئ للإدارة أساليب التحليل المناسبة وبطرق علمية للمشكلة أو الظاهرة المدروسة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المناسبة، وتعمل على مساعدة الإدارة في وضع الخطط لمواجهة تحديات البيئة التي تتعامل معها المنظمة .

وفي ظل تلك الأهمية التي تشكلها نظم المعلومات، ونظرا لدورها الحيوي في المنظمات المعاصرة كمورد استراتيجي له تأثير على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة مبنية على الجودة والوقت، والقدرة على تقديم منتجات وخدمات جديدة تلبي حاجات وتوقعات العملاء، فإن الأمر يتطلب توفير وبناء نظم معلومات واتصالات قوية قادرة على مساعدة الإدارة في تحقيق أهدافها وتوجهاتها، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لتفهم القيادات الإدارية بأهمية الإلمام بالثقافة الالكترونية، والتخطيط لبناء هيكل لنظم المعلومات في المنظمة يدعم أهدافها ويتماشى مع إمكاناتها وقدراتها ورؤيتها المستقبلية، مع ضرورة إيجاد علاقة تبادلية اعتمادية وتكاملية عند التخطيط لوضع استراتيجية المنظمة والقواعد والإجراءات، وبين نظم المعلومات في التنظيم، ومراعاة التأثيرات المتوقعة على الجوانب الثقافية والاجتماعية والنفسية والإنسانية خاصة في ظل تحديات الاتجاه نحو العالمية للمنظمات .

إدارة العلاقات العامة

يعـود تاريخ العلاقات العامة إلى تاريخ قديم مع ظهور المجتمع البشري على الأرض، وقد ارتبطت ارتباطا وثيقا بتطور الحياة البشرية، وتعد إحدى السمات الاجتماعية التي شهـدت تحولا جذريـا مع ما تشهده الحياة الاجتماعية من تغـير عبر العصور الماضية، وقـد واكبت العلاقات العامة متطلبات وتطور المجتمع علـى مستوى الأفراد والمنظمات، كما أسهمت في حل الكثير من المشكلات وفق طرق تقليدية غير معقدة مسايرة لظروف العصـر في ذلك الوقت، ولعبـت دورا هاما في العديد من الأزمـات سواء كان ذلك على المستـوى العالمي أو الإقليمي أو المحلـي أو على مستوى الأفراد وعلاقة المصالح المشتركة المتبادلـة فيمـا بينهم، فالعلاقـات العامة لها دورا هامـا في التأثير علـى نفوس الناس وأفكارهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم وكسب ثقتهم وتأييدهم وإقناعهم بالاتجاهات التي ترسمها القيادة الإدارية .

وتعتـبر العلاقات العامـة إحدى الوظائـف الإداريـة الأساسية في جميـع المنظمات بمختلـف مستوياتها وأغراضها، وهي ترتكز في تطبيقاتها على العلوم الاجتماعية مثل : التاريـخ، الفلسفة، السياسة، الاقتصاد، الإدارة، الصحافة والإعلام، والعلوم السلوكية وغيرهـا من العلوم الاجتماعية، وذلـك من حيث استخدام أساليبهـا وأدواتها البحثية والاتصالية، وتخدم العلاقات العامة كافة المنظمات (منظمات حكومية، وقطاع خاص، ومنظمـات المجتمـع المدني)، وكذلـك أصحاب الحـرف والمهن المختلفة، بـل حتى على المستويـات الشخصيـة بين الأفـراد، وهي تتسـم بالشمولية من حيـث الممارسة فجميع الإدارات تستخـدم أساليبها العلمية والفنية، وهـي مسئولية كل مدير الذي يتميز عمله بالعموميـة والاتصالات مع العديد من الجماهير، ويتوقـف نجاحه في عمله على قدرته واستطاعته في كسب ثقة من يتعاملون معه سواء كانوا زملاءه في نفس المستوى أو المستوى الأعلى أو مرؤوسيه على مختلف مستوياتهم أو الجمهور العام أو الخاص .

ونشاط العلاقات العامة في أي مؤسسة لا يقتصر على وظيفة إدارات بعينها، بل هي وظيفة كل العاملين في المنظمة بما في ذلك كبار القيادات الإدارية، حيث يجب على جميع العاملـين في المنظمة على مختلف مستوياتهم أن يتحلـوا بالصفات التي يجب أن تتوفر

في العاملين بالعلاقات العامة، وذلك بهدف تحسين صورة المنظمة وتعزيز سمعتها لدى جمهورها والمستفيدين من خدماتها، لا سيما الذين لهم اتصال مباشر بالجمهور، فهم مطالبون بحسن المقابلة، ومعاملة الناس بصورة طيبة، وتقديم الخدمات اللازمة لهم بكل محبة وإخلاص، بالإضافة إلى إجادة التصرف في أدق المواقف.

وينطبق ذلك أيضاً على موظفي مكاتب الاستعلامات، والعاملين على جهاز استقبال المكالمات الخارجية بالوزارات والمؤسسات الحكومية ومنظمات الأعمال، فتلك تمثل الواجهة الأولى التي يطل عليها الزائر للمنظمة . ولذلك يتطلب تدريب جميع الموظفين الذين يتعاملون مع مستويات من الجماهير ذات طبائع مختلفة وتكوينات نفسية متغيرة وثقافات متعددة، والعمل على تأهيلهم وتنمية مهاراتهم في مجال الاتصال وأساليب التأثير والإقناع، وتزويدهم بكافة البيانات والمعلومات عن المنظمة وعملهم ليتسنى لهم شرح الحقائق والإسهام في إيصال الاتصال الصاعد من الجماهير إلى الإدارة للتعرف على اتجاهاتهم ومطالبهم، وعلى ضوءها يتم اعداد وتعديل الخطط والسياسات والبرامج .

وتعد الجوانب التنظيمية للعلاقات العامة من الجوانب الأساسية لنجاح النشاطات والأعمال التي تقوم بها، كما أن هناك العديد من العوامل التي تحدد أسلوب تنظيمها وموقعها في الهيكل التنظيمي والتقسيم الداخلي لها، والتي من بينها: قناعة الإدارة العليا ونظرتها لأهمية إدارة العلاقات العامة، والإدراك بأن المجهود البشري هو أسمى مجهود في كل عمل، ونوعية وحجم الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة، حيث كلما زاد عدد الجمهور الذي يتعامل مع المنظمة كلما كان ذلك عاملا مساعدا في اهتمام الإدارة العليا بالعلاقات العامة، كذلك بالنسبة لطبيعة ومهام المنظمة والخدمات التي تقوم بها، ومدى توفر الإمكانات المادية والبشرية المؤهلة .

ويوصي جميع المفكرين والباحثين بضرورة تبعية العلاقات العامة مهما كان مستواها إلى رئيس مجلس الإدارة أو رئيس الوحدة أو لنائبه مباشرة وفقا لظروف المنظمة، حيث ان ذلك يسهم بصورة جيدة في مساعدة الإدارة العليا على وضع السياسات واتخاذ القرارات، وكسب ثقة الجمهور ومد المنظمة بكافة التطورات والمستجدات التي تحدث

في الرأي العام . ولطبيعة عمل العلاقات العامة كمستشار شخصي لأعضاء مجلس الإدارة ولجميع الأفراد في المستويات الإدارية العليا فإن تبعيتها لرئيس مجلس الإدارة أو نائبه تسهل وتتيح فرصة رفع توصياتها ومقترحاتها للإدارة، التي قد تأخذ بها أو لا تأخذ بها وفقا لفلسفة القائمين عليها، ولهذا فإن التبعية الإدارية لجهاز العلاقات العامة في أي منظمة إنما يدل على درجة فهم القائمين عليها لطبيعة تلك الوظيفة وأهميتها، ومؤشرا لما يقوم به ممارسيها .

كما أن التسمية الوظيفية الصحيحة لجهاز العلاقات العامة تتوقف على المسئوليات واحتياجات وأهداف المنظمات ومدى حجمها ومركزها، حيث أساليب تطبيق العلاقات العامة تختلف من جهة إلى أخرى على الرغم من وحدة أسسها وأعمالها ومتطلباتها، وتؤكد العديد من الدراسات في مجال العلاقات العامة على عدم إضافة تسميات أخرى على عبارة (العلاقات العامة) مثل العلاقات العامة والإعلام أو العلاقات العامة والمراسم أو العلاقات العامة والإعلان أو العلاقات العامة والإعلام والنشر، حيث جميع هذه الأنشطة تشملها العلاقات العامة، وتعد وسائل اتصالية تستخدمها في إيصال رسالتها وتحقيق أهدافها ومهمتها الأساسية في إحداث تأثيرات إيجابية في الرأي العام.

ويخلط الكثير بين العلاقات العامة وبعض الأنشطة التي تتشابه معها في بعض الجوانب، فمثلا العلاقة بين الإعلام والعلاقات العامة، حيث يعتبر الإعلام إحدى أدوات المزيج الاتصالي للعلاقات العامة، فهو يهدف إلى إيصال المعلومات والأخبار الصادقة للجماهير عن مختلف القضايا لتنوير وتثقيف الرأي العام، بينما العلاقات العامة هدفها بالإضافة إلى توصيل المعلومات والحقائق التعرف على ردود الفعل للرأي العام في الاتجاه الأخر وإيصال ذلك إلى الإدارة .

ويخلط البعض بين العلاقات العامة والشؤون العامة، فالشؤون العامة تعنى بالأمور والخدمات التي تهم الرأي العام، كما تختلف العلاقات العامة عن الإعلان، حيث يعد الإعلان إحدى العناصر الترويجية وهو وظيفة تسويقية ويقوم على عملية نشر المعلومات والبيانات عن الأفكار أو السلع أو الخدمات، والتعريف بها في وسائل الإعلام مقابل

اجـر مدفوع بهـدف كسب تأييد الجماهير، ويعتبر إحدى أدوات العلاقـات العامة إذا أحسن استخدامه في تحقيق أهدافها، وتعتبر العلاقات العامة أكثر شمولا من الإعلان. وكذلـك بالنسبـة للدعاية التـي تهدف إلى الإقنـاع والتأثير على الآخريـن لقبول فكرة أو رأي وكسـب التأييـد لهـا، وهنـاك أنـواع من الدعايـة (الدعاية البيضـاء، والدعاية السـوداء، والدعايـة الرمادية) حيث تقتصر العلاقات العامة علـى استخدام الدعاية البيضاء، وهي التي تخاطب العقـل والعواطف السامية بصدق وأمانة ووضوح، وتكشف عـن مصدرها واتجاهها وأهدافها، وتقـوم دائما على خدمة المصلحة العامة والاهتمام بمصلحة الجماهير.

كمـا تختلـف العلاقات العامـة عن التسويق علـى الرغم انهما يتفقـان في الأهداف مـن حيث إن العلاقات العامـة تعتبر مساندة لنشاط التسويـق، ولكنها أشمل وأعم من التسويـق، وهي تتعامل مع كافة الجماهـير المرتبطة بالمنظمة، بينما التسويق يتعامل مع العمـلاء مثل المستهلكين والموردين وغيرهم. ولكي تؤدي العلاقات العامة دورها بكفاءة وفعالية يجب أن يكون المستوى الإداري لها يتناسب مع حجم المنظمة وإمكاناتها والاتجاه العام الذي تقوم به، فذلك يعد مقياسا لما تتمتع به العلاقات العامة من اهتمام وتقدير، وتفهـم لطبيعة أعمالهـا والمسئوليات التي تقوم بهـا، وإن يتم تزويدهـا بكافة الوسائل والتقنيـات الحديثة والمتطـورة لممارسة نشاطهـا، ومن المهم أيضا اختيـار العاملين في مجال العلاقات العامة ممن تتوفر فيهم الصفات الشخصية التي تسهم في كسب وتأييد الجمهور تجاه ما تقدمه المنظمة والعمل على تدريبهم وتأهيلهم.

وتتمثـل وظائف العلاقـات العامة في: تعريف الجمهور بسياسـات وأهداف المنظمة بهـدف كسب ثقتهم، وتنمية إيمان الجمهور برسالة المنظمة، ورصد وتحليل ردود الفعل للجماهـير واتجاهات الرأي العـام، والذي شبهه بعض العلمـاء بالريح لها ضغط وثقل عظيـم دون أن تراهـا ولا يمكـن أن تمسك بها ولكنـك تحني الرأس لهـا وتطيع، فهذا العصـر هو عصر الرأي العام نظرا لتطور وسائل الاتصال وزيادة نسبة التعليم والوعي الثقافي بين أفراد المجتمع وحرية التعبير والتوسع في الديمقراطية، ويسهم الرأي العام في التأثير على المشاعر والاتجاهات ويساعد على وضع الخطط والسياسات والبرامج، وإن

من المهم أن تقوم المؤسسات باجراء دراسات دورية للرأي العام لمعرفة آراء الجماهير وردود فعلها تجاه أنشطتها والخدمات والمنتجات التي تقدمها، والاستفادة من نتائج هذه الدراسات في تقييم برامجها ومنتجاتها وتطويرها، وتقوم العلاقات العامة بهذا الدور وبمتابعة ودراسة اتجاهات ما يكتب أو يقال عن المنظمة، وتحليل ذلك والخروج بنتائج مدروسة تقدم للقيادات لاتخاذ القرارات المناسبة.

كما من بين الوظائف التي تقوم بها العلاقات العامة القيام بإعداد البحوث والدراسات العلمية واقتراح الحلول المناسبة للمشاكل التي تعترض أعمال المنظمة، وتوثيق العلاقة بين المنظمة والمجتمع والبيئة، وتقديم الخدمات والتسهيلات والبيانات اللازمة للمتعاملين مع المنظمة، والعمل على رعاية وخدمة الجمهور الداخلي (الموظفين) في المنظمة وإيجاد نوعا من التفاهم المبني على الصدق والأمانة والرعاية الإنسانية بين المنظمة والعاملين فيها، بالإضافة إلى خلق جو من الانسجام والتعاون بين الإدارات والعاملين فيها، وتشجيع الاتصال بين المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك الرد على الأسئلة والاستفسارات التي ترد عبر وسائل الإعلام، والعمل على حماية المنظمة من الأخبار المضللة والإشاعات المغرضة ومواجهة الأزمات التي قد تتعرض لها المنظمة ومساعدة الإدارة على تجاوزها.

ومن بين وظائف العلاقات العامة ايضاً استخدام وسائل وقنوات وأساليب الاتصال لتحقيق أهداف المنظمة في إبراز نشاطها وخدماتها وسياساتها، والحرص على خلق علاقة حميمة وتعاون متواصل مع أجهزة الإعلام والعاملين فيها، وتقديم المشورة لأعضاء مجلس الإدارة في اتخاذ القرارات والسياسات المرتبطة بسمعة وأهداف المنظمة، إضافة إلى القيام بأعمال مراسم الاستقبال والتوديع والحفلات، وتنظيم عقد المؤتمرات الصحفية والندوات والتغطية الإعلامية لأنشطة المنظمة، وتوثيق ما ينشر عنها في وسائل الإعلام المختلفة، والاهتمام بالأنشطة الثقافية والاجتماعية والترفيهية، وإصدار الكتيبات والنشرات الداخلية والخارجية، والاشتراك في المؤتمرات والمعارض الدولية والمحلية وإعداد التقارير السنوية، والإشراف على تنظيم المكتبة والتوثيق، وبحث شكاوى العاملين بالمنظمة والمتعاملين معها ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها، والعمل على تشجيع العاملين في التزود بالثقافة العامة.

ومـع التطور الذي شهدته العلاقات العامة في العصر الحديث، واكبت سلطنة عمان هـذا المجال حيث اهتمت بعض الأجهزة الحكومية ومنظمات الأعمال بالعلاقات العامة وفـق أسس علمية لا سيمـا بعد عام ١٩٧٠م حيث الـولادة الحقيقية للنظام الحديث في عمـان، وتأسيـس دولة القانـون والمؤسسات بقيـادة حضرة صاحب الجلالـة السلطان قابوس بـن سعيـد المعظم - حفظـه الله ورعاه-، فقـد تم إنشاء العديد مـن الوزارات الحكوميـة والتي اطلعـت بدور ريادي في الخدمـة العامة، كما أسهمـت وسائل الإعلام والاتصـال المختلفة في التعريف بمنجـزات التنمية الشاملة وخططهـا ورصد اتجاهات الـرأي العام . كما اهتمت الشركات والقطاعات الأهلية بتنمية العلاقات العامة وتعزيز دورها في خدمة الجماهير الداخلية (الموظفين) والخارجية (العملاء) والاهتمام بالبيئة والمجتمع المحلي، فقد عملت بعض الشركات الرائدة على وضع خطط وبرامج للاستثمار الاجتماعـي، وتخصيص نسبة من دخلها لتنمية المجتمع المحلـي وإقامة بعض المشاريع الخدمية لخدمة جمهورها الخارجي، حيث لم يعد تحقيق العائد المادي الاهتمام الوحيد للمنظمات وإنما تعدى ذلك إلى الاهتمام بالمجتمع مما أسهم في كسب تأييد الجماهير وتحقيق الأهداف .

وعلـى الرغـم مـن وجـود إدارات ودوائـر للعلاقـات العامـة في معظـم المؤسسات الحكوميـة والقطاع الخاص والأهلـي إلا أن واقعها يحتاج إلى إعادة فهم لما تقوم به من دور في خدمـة المنظمة والجماهـير الخارجية والداخلية المتعاملة معها، وقد حان الوقت أن تعطـى العلاقات العامة الاهتمام الأكبر وتوضيح الدور الذي تقوم به، وأن لا يقتصر نشاطهـا على الاستقبـالات والزيارات وخدمـة المستويات العليـا في المنظمة والنشر في الصحـف والمجلات فقط، وإهمال الوظائف الأخرى للعلاقـات العامة، فهي تؤدي دورا هامـا في تبصير جمهور المتعاملين عن الخدمات التي تؤديهـا المنظمة، وتوضيح الرؤية والرسالة وتسليط الضوء على أهداف وسياسات وخطط وإنجازات المؤسسات، وصياغة رسالـة إعلامية واضحة وصادقة تجاه التوجه العام للمواطنين وتهيئة الجوانب الذهنية والنفسيـة لديهم لتقبل القرارات التي تمـس مصالحهم وشرح كيفية تنفيذها، والعمل علـى اقناعهم بواقع الحـال والإمكانات المتوفـرة لخدمتهم، واطلاعهـم على الحقائق

والمعلومات والسياسات والبرامج والخطط والإنجازات التي تقوم بها المنظمة سواء كانت حكومية أو غيرها بهدف كسب التأييد والمساندة من قبل المتعاملين، وإبراز أهمية التعاون بين الجمهور والمنظمة لتحقيق الصالح العام.

وتعمل العلاقات العامة على استجلاء المواقف الغامضة وتسد الباب أمام الشائعات والتأويلات وذلك بالاعتماد على بناء الصورة الإيجابية بكل صدق وشفافية عن أداء المؤسسة وتوجهاتها، خاصة في أوقات الأزمات وحالات الطوارئ. كما تسهم العلاقات العامة في خلق الوعي لدى الجماهير في الكثير من الجوانب التي تخدم القطاعات العامة مثل توطين الوظائف في القطاع الخاص، وتشجيع الادخار واستقطاب الاستثمارات الأجنبية، والتعريف بمقومات البلد من الناحية السياحية وترويج الخدمات التي تقدمها مختلف المؤسسات، والمحافظة على البيئة ومنجزات التنمية ومشاريعها المختلفة، ومعالجة بعض الظواهر السلبية الدخيلة على المجتمع . بالإضافة إلى إثارة اهتمام المواطنين بشئون بلدهم عن طريق شرح الأهداف والاتجاهات العامة للدولة ومناقشة خطط الحكومة ومشروعاتها والتوعية بالأهداف العامة للتنمية. (العنزي، ٢٠٠٥، ص : ٢٧٤) .

كما تسهم العلاقات العامة بمساندة القيادات الإدارية لإدارة التغيير خاصة عند تغيير بعض الأنظمة وإصدار التشريعات والقوانين والقرارات الجديدة، حيث من المهم تهيئة الجماهير لذلك والعمل على شرح تلك التشريعات ليستوعبها المجتمع وتتحقق أهدافها، وذلك من خلال العمل على استطلاع رأي الجماهير للتعرف على رغباتها واحتياجاتها ومدى تقبلها لتلك القرارات، وتشجيعها على المشاركة الاجتماعية في خدمة مجتمعها، وتعتبر العلاقات العامة أداة فعالة في خدمة التنمية إذا حسن فهمها واستعمالها، خاصة في ظل تزايد الاهتمام بعملية إشراك المواطن في اتخاذ القرار وسن التشريعات والتدرج المدروس في مجال تطبيق الشورى العمانية التي خطت خطوات ثابتة وفقا لرؤية واضحة هدفها مواكبة متطلبات هذا المجتمع خلال هذه الفترة ومعطيات العصر .

الفصل الخامس

اتجاهات ومفاهيم إدارية معاصرة

يهدف هذا الفصل إلى : تعريف القارئ الكريم ببعض الاتجاهات والمفاهيم الإدارية الحديثة، والتي أصبح العديد من المفكرين يطالبون بتطبيقها في مختلف المنظمات لأهميتها، والتي من بينها : الإدارة بالأهداف، والتمكين في الإدارة، والإدارة بالمشاركة، والإدارة بالمعرفة، والإدارة بالتجوال، وإدارة الجودة الشاملة. كما يتطرق هذا الفصل إلى مفهوم الإدارة العامة المتجددة، والإدارة في مؤسسات المجتمع المدني، بالإضافة إلى التعرف على أهمية الإدارة الالكترونية، والإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

اتجاهات ومفاهيم إدارية معاصرة

الإدارة بالأهداف

شهدت نظرية الإدارة المعاصرة ضمن تطور الفكر الإداري الحديث تقدما مشهودا، شمل تطبيق أساليب جديدة، ورؤى حديثة تتيح فهما أكثر ومعرفة أوضح لجميع الأطراف، ومن بين هذه الأساليب : الإدارة بالأهداف، وهي فلسفة إدارية يدعو الى تطبيقها العديد من علماء الإدارة، على رأسهم بيتر دركر أستاذ إدارة الأعمال، والذي وضع أسس هذا الأسلوب الإداري لما تمثله من أهمية في تحديد الاتجاه العام للمنظمة، في ظل التحديات المعاصرة والمتجددة، والمنافسة العالمية الشرسة بين منظمات الأعمال. وهي تعني بان الأفراد في المستويات المختلفة بالمنظمة يلعبون دورا مهما في صياغة أهدافها.

وتركز الإدارة بالأهداف على إشراك المرؤوسين كل في موقعه في صنع الأهداف والنتائج المتوقعة للمنظمة ككل، وكذلك على مستوى الوحدات التنظيمية بما يتوافق مع الأهداف العامة، وإشراكهم في تحديد معايير الأداء ومؤشرات تحقيق الأهداف والخطة المعتمدة، وتوزيع العمل فيما بينهم، ومنحهم الثقة والتمكين والصلاحيات في اتخاذ القرارات للوصول الى الأهداف التي تم الاتفاق عليها. ويتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف إلى شخصية قيادية تقود الاخرين وتؤثر فيهم بفعالية نحو الابتكار وإجادة العمل، وكذلك إلى وجود إدارة واعية، وديمقراطية، وواضحة التوجهات، وتؤمن بالعمل المشترك وروح الفريق الواحد، وتعمل على تشجيع المبادرات وخلق الثقة في قدرات العاملين، لما لذلك من تأثير على تحسين الإنتاجية وجودة الأداء، وتحقيق الأهداف والخطط المرسومة.

ويتحقق تطبيق أسلوب الإدارة بالأهداف من خلال حوار موضوعي بين الرؤساء والمرؤوسين، ووضوح تام للرؤية والرسالة والأهداف الكلية للمنظمة وتقسيماتها التنظيمية الأخرى، بحيث يكون هناك حوار ونقاش بين الرؤساء والمرؤوسين حتى يتم

الاتفـاق على الصيغة النهائية لتلك الأهداف، والتي يجب أن تتصف بالواقعية وإمكانية تحقيقهـا وفـق الظروف والإمكانات المتاحـة، وقابلة للقياس، وأن تكـون هنـاك مراجعة دائمـة وتقييـم مستمر لها وفقا لمستجدات الظروف. وتسهـم الإدارة بالأهداف في خلق التـزام مهنـي من قبل المرؤوسـين في الوصول الى النتائج المخطط لهـا، بالإضافة الى غرس رقابة ذاتية لديهـم، نظرا لالتزامهـم في تحقيق تلك الأهداف التـي شاركوا في وضعهـا، وهي غير مفروضة عليهم، خاصة إذا ما تكاملت أهداف المنظمة مع الأهداف الشخصيـة للعاملين في المنظمـة واحتياجاتهم، على أساس أن تلـك الأهداف الخاصة سـوف تتحقق مـع تضافر جهودهم لتحقيـق الأهداف العامة للمنظمـة. ويتطلب نجاح الإدارة بالأهداف وجود قناعة من قبل الإدارة العليا بأهميتها، بالإضافة الى توفير مناخ يؤمن بالعمل الجماعي المنسق، والفهم المتبادل بالمسئولية في تحقيق النتائج.

التمكين في الإدارة

يعتبر التمكين من مفاهيم الإدارة في الإسلام، وهذا مرتبط بسنة التمكين في الأرض التـي امتن الله بها على الإنسان، وسخر له كل ما في الكون، قال تعالى: ﴿ **وَلَقَدْ مَكَّنَّاكُمْ فِي الأَرْضِ وَجَعَلْنَا لَكُمْ فِيهَا مَعَايِشَ قَلِيلاً مَّا تَشْكُرُونَ**﴾ (سورة الأعراف الآية : ١٠). كمـا لقصة سيدنا يوسف عليه السـلام دلالات واضحة على ذلك ، قال تعالى : ﴿ **وَقَالَ الْمَلِكُ ائْتُونِي بِهِ أَسْتَخْلِصْهُ لِنَفْسِي فَلَمَّا كَلَّمَهُ قَالَ إِنَّكَ الْيَوْمَ لَدَيْنَا مَكِينٌ أَمِينٌ** ﴾ (سـورة يـوسف الآية : ٥٤) ، ﴿**وَكَذَلِكَ مَكَّنَّا لِيُوسُفَ فِي الأَرْضِ يَتَبَوَّأُ مِنْهَا حَيْثُ يَشَاءُ نُصِيبُ بِرَحْمَتِنَا مَن نَّشَاءُ وَلاَ نُضِيعُ أَجْرَ الْمُحْسِنِينَ** ﴾ (سورة يوسف الآية : ٥٦). وكان رسولنـا الكريم محمد صلى الله عليه وسلم حريصا علـى تمكين من وقع عليه الاختيار للوظيفـة في ممارسة عمله، ومنحه الصلاحيات والسلطة المناسبة بعد تقديم النصائح العامة ووضع الرؤية المستقبلية، ويؤكد على ذلك قوله لمعاذ بن جبل عندما اختاره لمهمة القضـاء في اليمن « قال له: (كيف تقضي إذا عرض لك قضاء)، قـال: أقضـي بكتاب الله، قـال: (فـإن لم تجد في كتاب الله)، قال: فبسنـة رسول الله، قال: (فإن لم تجد في سنـة رسـول الله، ولا في كتاب الله) قال: اجتهد رأيي، فضرب رسول الله صدره، وقال:

(الحمــد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله)». ونتمعن أيضا في سيرة الخلفاء الراشدين وتمكينهم للـولاة في إدارة الدولة الإسلامية المترامية الإطراف، من خلال تفويض الصلاحيات وتطبيق أسلوب اللامركزية في اتخاذ القرارات.

وتنــادي نظريــات الإدارة الحديثــة اليوم بما يعــرف بمصطلح التمكــين في الإدارة ووظائفهــا، وهو من المفاهيــم الإدارية المعاصرة، ويشكل اهتمامــا كبيرا من قبل علماء الإدارة والعاملــين فيهــا، خاصــة في ظــل التطــورات المتلاحقــة في زمن العولمــة، وثورة المعلومات، والثــورة المعرفية، والاهتمام برأس المال الفكري، المتمثل في الموارد البشرية، التــي تشــكل المحور الأساســي والاستراتيجي في نجاح أي شركــة أو مؤسسة أو دولة من الدول.

ويعتبر التمكــين عامل حفز ودافعية للتطوير والتحســين المستمر بأفضل مستوى من الكفــاءة والفاعلية قبــل أن يكون تفويضــا للسلطة، ويتمحور مفهــوم التمكين في تمكين الإنســان وتفعيل قدراتــه الذاتية، وتوفير المزيد من التشجيع علــى الإدارة الذاتية لفرق العمــل، واللامركزية، والمشاركــة في اتخاذ القرارات، وبناء جسورا مــن الثقة المتبادلة بــين الإدارة والعاملين، وخلــق روح المبادرة والإبداع، وتشجيع الموظف على تفعيل قدراته وتعزيــز الثقــة في ذاته وقدرته على العمل مع الآخريــن، وتنمية الشعور الذاتي في تحمل المسئوليــة تجاه نتائج الأعمال المشرف عليهــا والقائم بها، وتنمية قدراته ومهاراته على اتخاذ القرارات. ولتحقيق ذلك يتطلب تمكين الموظف أي منحه الثقة في حرية التصرف واتخــاذ القرار بشأن معالجــة المشاكل الروتينية التي تواجهه أثنــاء ممارسة إجراءات العمــل، بعيدا عن التعليمات الجامدة والرقابــة غير المبررة التي تخلق ما يسمى الإدارة بالخــوف، والتــي تحد من الاستفــادة في استثمار القدرات الكامنــة في الموظف للتطوير ومعالجة المشاكل التي يتعامل معها بصفة مستمرة. ولهذا يجب أن تكون النظرة للقوانين واللوائح والمنهجية الإدارية بمثابة وسيلة مرنة لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها.

ويسهــم التمكــين كذلك في الارتقــاء بالعنصر البشــري في المنظمــة الى مستويات متقدمة تتسم بالتعاون وروح الفريق، وغرس الثقة بالنفس وتشجع على الإبداع والتفكير

الايجابي والمبادرة في تطوير العمل، بالإضافة الى تحقيق الانتماء والولاء للمنظمة، والرضا الوظيفي، وزيادة الإنتاجية، والمشاركة الفاعلة تجاه تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، وخلق بيئة عمل مشجعة وداعمة للتفكير الاستراتيجي على مستوى الأفراد والمسئولين. كما يلغي بعض الممارسات البيروقراطية التقليدية القائمة على ممارسات إدارية، تقوم على الشك أو الظن، وعدم الثقة في الموظف، وعدم تقديره، وتجاهل حقوقه وحاجاته.

فما عاد العمل وضوابط السلوكيات فيه تحكمها القرارات الفوقية وأحكام الرقابة وتصيد الأخطاء، بما لا يتيح للموظف أن يمارس قدرا من الاستقلالية والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات التي تمس صميم عمله، مما يؤدي الى كبح جماح الإبداع والتفكير المستقل، وفي النهاية تنعكس على إنتاجية وأداء الفرد وفريق العمل الذي ينتمي إليه. ولهذا ينبغي للإدارة أن تعي مفهوم التمكين، وأن تعمل على تأهيل العاملين لديها لتطبيق هذا المفهوم حتى تستطيع أن تكون الأفضل، وتحقق ميزة تنافسية لمؤسستها، والاستفادة من الفرص المتاحة في بيئة متغيرة، وعالم يتصف بالسرعة والتقدم في وسائل المعرفة.

ولنجاح التمكين يتطلب إلى قيادة واعية يفوضون ويمكنون مرؤوسيهم ويثقون بهم ويركزون على نجاحاتهم، والى بيئة عمل صحية ومرنة تتسم بالصراحة والوضوح، ويسودها التعاون وروح الفريق الواحد، ومشجعه على الابتكار، والى موظفين يتسمون بحب العمل والإبداع والابتكار، وتحمل المسؤولية، والتطلع إلى تحقيق الأفضل. ويتطلب أيضا تطبيق الإدارة على المكشوف، التي تقوم على شفافية المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في جميع مواقعهم بالمنظمة، حتى يتعاملوا معها بحرفية ومسئولية، خاصة تلك المعلومات التي تتعلق بسير العمل، والقرارات الإدارية، والموارد المتاحة بالمنظمة، والنتائج التي حققتها، بالإضافة الى ذلك من المهم وجود أهداف واضحة، ومهارات متقنة تعتمد على المعرفة، بحيث يعمل الجميع على تحويلها الى سلوك عملي يتميز بالالتزام في جودة الأداء.

الإدارة بالمشاركة

الإدارة بالمشاركة هي إحدى الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية، وقد حث عليها الدين الإسلامي قبل النظريات الإدارية الحديثة، ويتجسد ذلك في أهمية الشورى، وحرية الرأي والفكر والمشاركة في الشأن العام، يقول العلامة ابن تيمية رحمه الله : (ما ندم من استخار الخالق، وشاور المخلوقين وتثبّت في أمره) . وبحيث إن الإدارة تعمل على الاستخدام الكفء والفعال للموارد لتحقيق أهداف المنظمة، فإن مشاركة العاملين في جميع مراحل العمل والقرارات التي تتخذها الإدارة لتحقيق أهدافها يشكل تفاعل ايجابي واستخدام أمثل لقدرات ومهارات العاملين، مما يسهم في خلق روح التعاون والشعور بالمسؤولية وتوفير مناخ للإبداع والابتكار والعمل الجماعي، وتحسين في الإنتاجية وجودة في الأداء، كما أن ذلك يشجع على المبادرة في التطوير والتجديد في أساليب العمل بما يتوافق مع التطورات المتلاحقة ومتطلبات سوق العمل، وصولا الى تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

وتسهم الإدارة بالمشاركة أيضا في تدعيم مشاعر الارتباط والولاء للمنظمة وتعزيز العلاقة القائمة بين الإدارة والعاملين، وغرس الثقة في قدراتهم، من خلال اهتمام الإدارة في الاستفادة من اقتراحاتهم، والتي تؤدي الى إصدار قرارات مقنعة يسهل تنفيذها من قبلهم لكونهم شاركوا في صنعها، بالإضافة الى صياغة سياسات واضحة ومتكاملة وفاعلة يعمل الجميع على تنفيذها. وتتميز الإدارة اليابانية بهذا النهج والمرتبط بنظام الرنجي المعروف لديهم لاتخاذ القرارات، والذي يقضي بضرورة مشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات، حيث تتم صياغة مسودة مشروع القرار أو صناعته من قاعدة الهرم في المنظمة حتى تصل الى قمته لإقرارها، كما تمثل فكرة حلقات الجودة اليابانية إحدى الأساليب الحديثة للإدارة بالمشاركة، ومن بين أبرز إنجازات الإدارة اليابانية في قدرتها وفاعليتها على تحقيق أهداف الإنتاجية وتحسين الجودة من خلال تنمية وتطوير العاملين بالمنظمة.

وقد أصبحت الإدارة بالمشاركة مطلبا مهما في كافة المؤسسات مهما كان أغراضها، ونؤكد على أهمية تطبيقها في إدارة منظمات المجتمع المدني، التي تعتمد على العمل التطوعي خاصة في الأندية والجمعيات الأهلية. ولعل من أبرز أسباب نجاح اتحاد كرة القدم في سلطنة عمان، والحصول على كأس دورة الخليج العربي لكرة القدم عام ٢٠٠٩م هو تطبيق الإدارة بالمشاركة، وتكامل جميع الجهود لتحقيق الهدف المخطط له. وقد علمت أن رئيس الاتحاد شخصيا وأعضاء مجلس إدارة الاتحاد كانوا يرسمون الأهداف بمشاركة الجميع بما فيهم اللاعبين، وكان رئيس الاتحاد يشارك اللاعبين ويستمع إليهم، وقد ساعد ذلك في غرس الثقة في نفوسهم، والعمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية. وعلى العموم فإن استخدام الإدارة بالمشاركة تتطلب توافر سمات شخصية لدى المرؤوسين، ومناخ تنظيمي يساعد على تطبيق هذا النهج في الإدارة، وعلى رأسها قناعة الإدارة العليا بأهميتها وجدوى تطبيقها.

الإدارة بالمعرفة

تشكل المعرفة في عالمنا المعاصر وفي ظل التغيير المتسارع في مختلف المجالات (الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والسياسية) عصب الحياة الحديثة التي تشهد نموا سريعا في المعلومات والمعارف، وتقدما في وسائل الاتصال المختلفة، حتى أصبحت المعرفة المكوّن الرئيسي للنظام الاقتصادي والاجتماعي المعاصر. وقد تزايد دور المعرفة في نجاح الكثير من المنظمات في ظل التحول إلى الاقتصاد العالمي الجديد، بما يسمى باقتصاد المعرفة والابتكار، الذي يركز على الرأس المال الفكري والإنساني، ويؤكد على الأهمية التي تشكلها القدرات البشرية في صنع المستقبل، وتحقيق الأهداف، وإيجاد قيمة جديدة للعملاء.

ولهذا فقد أصبحت المعرفة أساسا لتحقيق الأهداف والنتائج، وأهم عناصر الإنتاج، وأبرز مصادر الثروة، وساهمت في تغيير الكثير من المفاهيم في شتى مجالات الحياة، وهي لا تعرف وطن محدد، وغير قابلة للتوريث لأنها مرتبطة بفكر الإنسان ومتاحة لكل فرد أن يتعلمها. كما أنها أعطت مفهوما جديدا لدور الدولة ومدى إمكانية تحكمها

ورعايتها في إطار المفهوم الضيق للحدود الجغرافية المتعارف عليها، بعد ظهور ما يسمى بمجتمع المعرفة، الذي يتضمن أبعادا اجتماعية وأخلاقية وسياسية. وتمثل المعرفة أيضا أداة مهمة في قياس نجاح أي دولة أو منظمة في تحقيق أهدافها، وإذا ما أرادت الاستمرار والبقاء والتطور، فإن ذلك يكون مرتبطا بمدى إنتاجها للمعرفة، واستخدامها في تنمية قدراتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وفق معطيات واقعها المعاصر والمتجدد.

فعالم المعرفة اليوم وغدا هو الذي يقود العملية الاقتصادية على خلاف ما تعارف عليه خلال فترة الثورة الصناعية، التي اعتمدت على الآلة وقوة العضلات، وتعتبر المعرفة نتاج لعناصر متعددة، من أهمها : البيانات (وهي : مجموعة الحقائق الموضوعية الغير مترابطة)، والمعلومات (وهي : بيانات تم تصنيفها وترتيبها ووضعها في إطار واضح ومفهوم لإمكانية استخدامها في أنشطة الإدارة)، وكذلك القدرات والمهارات والتفكير الإبداعي والابتكاري، بالإضافة الى الاتجاهات التي تدفع الأفراد الى المزيد من الرغبة في التفكير والتحليل والتصرف. وقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات في تطور المعرفة، وتقدم العالم في مختلف المجالات، بالإضافة الى زيادة النمو المتسارع في الإنتاج المعتمد على الاقتصاد المعرفي، لما تشكله من قوة كأحد عناصر الإنتاج المبنية على الابتكار والتجديد.

وأصبحت الإدارة بالمعرفة تمثل فلسفة إدارية حديثة أسهمت في خلق قيمة جديدة للمنظمات، تتناسب مع بيئة العمل المعاصرة والعولمة بأبعادها التكنولوجية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال العمليات التي تساعد المنظمة في الحصول على المعرفة وصناعتها، وتحويل المعلومات الهامة والاستفادة منها في وظائف وأنشطة الإدارة، كالتخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وتشكل المعرفة اليوم إحدى الموارد المهمة لأي منظمة، وأصبحت أهم التحديات التي تواجه الإدارة المعاصرة، لإدارة التغيير والتحويل الذاتي والتعامل المنهجي مع المعرفة المتجددة.

وتشتمل المعرفة على المعرفة الضمنية : والتي تتجسد في القيم والمهارات والقدرات العقلية والفكرية للعاملين، وهي مكتسبة من خلال الخبرة الشخصية والعلمية.

والمعرفة الظاهرية أو الواضحة، وتشمل : على البيانات والمعلومات المتوفرة في المنظمة مثل السياسات والإجراءات والمستندات والوثائق، وهي متاحة للأفراد داخل المنظمة، وموجودة على قاعدة البيانات في الشبكات الداخلية أو في مركز الوثائق، ويمكن الوصول إليها واستخدامها.

ويتطلب نجاح الإدارة بالمعرفة الى قيادة تؤمن بالإدارة المتجددة، وبالمنظمة المتعلمة، والمهتمة بالعلم والمعرفة والتطوير، وتعمل على تأهيل كوادر قادرة على صنع المعرفة وتوظيفها لتحقيق أهداف المنظمة وجودة الإنتاج، فالناس الذين يمتلكون المهارات والمجيدون لا يمكن التعامل معهم من خلال هيكلة عمودية صارمة، بل يجب الاعتماد على وسائل وطرائق جديدة تتناسب مع التطور الإنساني والمعرفي، وهذا يعكس النظرة الجديدة للموارد البشرية، وإدارة الإمكانات المحتملة للأفراد على أنها رأس مال فكري، وشريك معرفي تمتلك ثروات فكرية، وقوى ذهنية متجددة، تبذل الإدارة جهودا في تحويلها الى وضع استراتيجي للنجاح في المستقبل، وميزة تنافسية وقوة إنتاجية تسهم في تنمية أداء الفرد ورفع كفاءة المؤسسة، وهي عملية متكاملة ومستمرة للاستفادة من طاقاتهم وإمكاناتهم، وذلك من خلال إدارتهم الذاتية للمهام، والمبادرة في تطوير المعرفة والقدرة على تحمل المسئولية واتخاذ القرارات.

الإدارة بالتجوال

تعتبر الإدارة بالتجوال فلسفة إدارية لها تأثير نفسي وإنساني لدى العاملين وهم يرون رئيسهم يتجول بينهم، ويشد على أمرهم ويشجعهم ويحفزهم على المزيد من الجهد والعطاء، ويعيش الواقع في معالجة الأمور، ولا يجعل نفسه في برج عاجي تقوده الأوهام ويعيش في الأحلام، ينسجها له بعض الحاقدين وضعاف النفوس والمتملقين، المجيدين للكلام والانتقاد دون الأفعال، والذين يوهمون أنفسهم بالمثالية والنجاح للواقع المعاش. كما أن تطبيق أسلوب الإدارة بالتجوال ليس بهدف المراقبة والتحكم والسيطرة فحسب، وإنما بهدف بث الحماس ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، مما يجعلهم يشعرون باهتمام القيادة بهم وبما ينجزونه من أعمال.

وقد أصبحت الإدارة بالتجوال تشكل أهمية كبيرة كمنهج إداري فاعل في الكثير من المؤسسات والشركات بل على مستوى الدول والمنظمات - مما حدا بالكثير من الشركات العالمية والحكومات بتعيين ما يسمى بالمدير المتجول والسفير المتجول - على الرغم من التقدم التكنولوجي ووسائل الاتصالات الحديثة، وظهور اتجاهات جديدة في الإدارة بما يسمى بالإدارة عن بعد، التي تعتمد في أغلب قراراتها على الإدارة المكتبية من خلال التقارير، وهي كثيرا ما تخفي بيانات مهمة وتتحيز في إعطاء المعلومات الحقيقية لأسباب واعتبارات مختلفة ؛ كما أسهمت في تغييب الكثير من الحقائق والاغتراب الوظيفي، وخلق عزلة وعدم تواصل إنساني واجتماعي بين متخذ القرار الإداري وبين من عليهم مهمة تنفيذ هذا القرار، الذي أصبح في كثير من الأحيان يفتقر الى الواقعية نظرا لعدم دقة المصادر والمبالغة في إظهار مواقف على ما ليس عليه الواقع الفعلي.

ولهذا فإن الإدارة بالتجوال ساهمت في كسر حواجز العزلة ومعالجة أسوار الاغتراب وكسر الحواجز الرسمية والسلطوية بين القائد والمرؤوسين، وساعدت في تحقيق قدر مناسب من الإحاطة الحقيقية لما يحدث في الواقع، وعملت على تفعيل المشاركة الجماعية، والحصول على المعلومات مباشرة من مصادرها الرئيسية، ومعاينة الواقع وتقييم الأداء وإنجاز البرامج والمشاريع.

وتتمثل الإدارة بالتجوال : في تواجد القائد على رأس العمل، ويتجول داخل الوحدات الإنتاجية، ومتابعته للأعمال الميدانية للتأكد بأنها تسير وفق الخطط والبرامج المرسومة، وتتيح له المعايشة الفعلية للأحداث على الطبيعة، والاستماع لمشاكل العمل ومعوقاته من قبل العاملين، مما يسهم ذلك ويساعد على اختصار الوقت في إصدار القرارات التنفيذية، والتغلب على الإجراءات الروتينية العقيمة بأقل تكلفة، ومعالجة الأخطاء والانحرافات الإدارية المؤثرة على جودة الأداء والإنتاج. بالإضافة إلى أن الإدارة بالتجوال تساعد الرئيس في التعرف على حاجات العاملين والوقوف على متطلباتهم، والعمل على حل مشاكلهم، والتعرف على مقترحاتهم، وغرس الرؤية والرسالة التي تتبناها القيادة في مرؤوسيها، وبث روح التعاون فيما بينهم، بما يؤدي الى زيادة فاعليتهم في تحقيق الأهداف.

إدارة الجودة الشاملة

تزايد الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة، وأصبحت فلسفة إدارية وأسلوب حياة لأية مؤسسة تهدف إلى تحقيق أداء متميز، وميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرار، وتقديم منتج يتميز بجودة عالية ومنافس قوي في ظل المتغيرات البيئية السريعة والتنافس الكبير في تقديم السلع والخدمات، وينظر إليها على أنها التحدي الذي ستواجهه الأمم خلال الفترة القادمة.

وقد تعدت إدارة الجودة الشاملة مرحلة الفلسفة والتطبيقات الخاصة بمراقبة الجودة إلى أنها استراتيجية تهتم بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة، والمتمثلة في مجموعة القيم والسلوكيات والقواعد التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وذلك من خلال مشاركة كل فرد في المنظمة (سواء كانت منظمات إنتاجية أم خدمية) وتوجيهه نحو المثالية لأداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى، ويشمل نطاقها كافة مراحل الإنتاج منذ التعامل مع المورد مرورا بعمليات التشغيل، وحتى التعامل مع المستفيد أو متلقي السلعة أو الخدمة وكذلك خدمات ما بعد البيع، وقد عملت الكثير من المنظمات على تطبيق المواصفات القياسية العالمية كمرجع لها في تطبيق نظام إدارة الجودة بهدف ضمان الوصول الى أهدافها بكفاءة وفعالية .

ويعتبر العالم الأمريكي ادوارد ديمنج الذي لقب بأبي إدارة الجودة الشاملة أول من استخدم مدخل الأساليب والمقاييس الإحصائية لتحسين الجودة، وهو ومعه جوزيف جوران وضعا الأساس الفلسفي لتنمية وتطوير الجودة من خلال التركيز على عمليات المشاركة والتخطيط للجودة ومراقبتها والتحسين المتواصل لها. وقد عملت اليابان على الأخذ بمبادئ فلسفة إدارة الجودة الشاملة، وحققت على أثر ذلك قفزة نوعية في التقدم الاقتصادي بعد الحرب العالمية الثانية نظرا لاتجاهها نحو استيعاب ونقل التقنية والإدارة الحديثة لليابان، واستفادتها من الأفكار الجديدة في الإدارة، واعتمادها على القيم الاجتماعية، التي تقدس العمل وتقدم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، الذي أدى الى تحقيق اليابان ثورة في الجودة، وجعلت من منتجاتها منتجات عالمية منافسة.

وترتبط إدارة الجودة الشاملة كما وصفها ديمنج بتعاون ومشاركة العاملين في المنظمة، وبصورة مستمرة من أجل تحسين السلعة أو الخدمة والأنشطة التي تحقق رضا العملاء وسعادة العاملين ومتطلبات المجتمع، وتسهم أيضا في تقديم خدمات متميزة ذات جودة عالية تلبي وتشبع حاجات المستفيدين والطالبين لهذه الخدمات وتفي بتوقعاتهم، بالإضافة إلى أهمية توافق تلك المنتجات والخدمات مع المقاييس المطلوبة. ويعد مبدأ كسب رضا العملاء والتحسين المستمر في الأداء مطلبا مهما لنجاح المنظمات واستمرارية نشاطها، كما أن العمل كفريق من أجل تحقيق هذا الهدف المتجدد يعد السمة الأساسية للعمل الإداري في العصر الراهن، ليس فقط في المؤسسات الربحية بل في كافة أنواع المؤسسات، بما فيها تلك التي لا تهدف أساسا لتحقيق الأرباح.

ولتحقيق جودة الخدمات يتطلب توافر عناصر رئيسية مرتبطة بها، من بينها: سهولة الوصول إلى الخدمة وإمكانية الحصول عليها بحيث تكون قريبة من المستهلك أو المستفيد، وأن تتسم بعدالة تقديمها لمختلف شرائح المجتمع، وأن تكون نوع وأنماط الخدمة مناسبة لاحتياجات المجتمع وتتميز بالدقة والإتقان، وأن تعمل الإدارة على الاقتصاد في استخدام الموارد وتوظيف تلك الموارد بما يحقق الكفاءة والفعالية للمنتج أو الخدمة المقدمة، بحيث تلقى قبولا حسنا واستفادة قصوى من قبل أفراد المجتمع، بالإضافة الى كسب رضا العاملين وتشجيعهم على العمل الجماعي.

ويتطلب تطبيق إدارة الجودة الشاملة وجود قناعة والتزام من قبل الإدارة العليا بأهمية الجودة، وتشجيعها لإجراء التغييرات اللازمة لتطبيقها، وان تعمل على خلق ثقافة جديدة للمنظمة تتجسد في قيم ومبادئ سلوكية ومفاهيم قائمة على العمل التعاوني، بمشاركة جميع أفراد المنظمة في تحسين الخدمات وتقديم منتج عالي الجودة، بالإضافة الى التأكيد على أهمية دور العملاء والعمل على تحقيق وكسب رضاهم، بما يلبي طموحاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم بشأن المنتج. وكذلك الاهتمام بالتدريب لإكساب العاملين أدوات الجودة بفعالية، وتشجيعهم على تقديم المقترحات والأفكار الإبداعية لاكتشاف المشكلات قبل حدوثها، وإيجاد الحلول المناسبة لها، والعمل على التطوير

والتجديد المستمر وفق متطلبات المجتمع. بالإضافة الى أهمية التنسيق والتعاون بين مختلف الوحدات والإدارات بالمنظمة لتحقيق الهدف الأعلى للمنظمة، وضرورة التركيز على الجودة في جميع مراحل تقديم الخدمة أو المنتج وليس في آخر المراحل، والعمل باستمرار من أجل تحسين وتطوير العمليات والإجراءات في كافة مراحل ومناحي الأداء، وغرس مفهوم إن الجودة تقود الى تحسين الإنتاجية وتقليل التكلفة، وهي مسئولية تضامنية لكافة أفراد المنظمة.

الإدارة اليابانية وتطبيقات حلقات الجودة

أثبتت الدراسات العلمية والواقع العملي إن سر تفوق اليابان الاقتصادي يكمن في أسلوب الإدارة، والذي يتميز في تطوره ونموه بتفاعله وارتباطه بآثار العوامل الجغرافية والانتماء الى الأرض والتاريخ والقيم والعادات للمجتمع الياباني، واستطاعت اليابان أن تضع تقاليدها وقيمها الإنسانية في خدمة أغراض مجتمعها الحديث والمتطور. فعلى الرغم من معاناة اليابان من نقص وندرة في الموارد الطبيعية التي تساعد على النمو الاقتصادي والتجاري، وخروجها من الحرب العالمية الثانية في أواخر ١٩٤٥م باقتصاد مخرب ومنهار بعد أن تم تدمير معظم مصانعها وأدوات إنتاجها، استطاعت في خلال سنوات قليلة أن تفيق من كبوتها وتنهض باقتصادها لكي تتبوأ صفوف الصدارة بين الدول الصناعية العريقة.

وقد استنفرت اليابان جهودها بالاستثمار في المورد البشري والاهتمام بالتعليم والتدريب الذي استطاع أن يصل باليابان إلي مستوى العالم المتحضر، وأصبحت منتجاتها تنافس منتجات الدول المتقدمة، لما تتميز به المنتجات اليابانية من جودة عالية، ورقي في التكنولوجيا والابتكار، بالإضافة إلى استخدام الشركات اليابانية الأسس والأساليب العلمية في اختيار الاستراتيجيات المناسبة لاستهداف الأسواق العالمية. ولا شك أن مستوى التطور والتقدم في التنظيم والإدارة، وفي إنتاجية الاقتصاد القومي الذي أحرزته اليابان في كافة المجالات منذ الحرب العالمية الثانية وحتى الآن كان له مقومات مادية وبشرية، وأخرى سلوكية وعقائدية ساعدت على نجاح التجربة اليابانية

في الإدارة، سواء كان ذلك على مستوى الدولة ككل أو على مستوى منظمات الأعمال، التي اعتبرت إن الإنسان الياباني هو أهم عنصر في الإنتاج، وهو صانع التنمية وصانع الإدارة وصانع التكنولوجيا.

كما يعد الإنسان الياباني هو المورد الرئيسي طالما حرمت الطبيعة البلاد من الموارد الطبيعية، وتحتل الموارد البشرية مكانة عالية جدا من الاهتمام في اليابان، وكثير من كبار رجال الإدارة اليابانيين يؤمنون بإن استغلال الموارد البشرية، ونظام التوظف مدى الحياة الذي يوفر الاستقرار والأمن الوظيفي هما محور التنمية والتطور وركيزته الأساسية، ولذلك فكل الجهود توجه نحو الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية عن طريق تدريب وتعليم الموظفين، ولهذا تحرص الشركات اليابانية على تكوين العامل المنتج، مع التطوير المستمر لقدراته من خلال نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية.

ويتميز الفرد الياباني بحبه للعمل وهو على درجة كبيرة من الولاء للمنظمة التي يعمل بها، مما ساهم ذلك في النجاح الذي حققته الصناعة اليابانية في التنافس الاقتصادي والتقدم التكنولوجي على المستوى العالمي، والسير قدما نحو تحقيق الابتكار والتطوير المستمر للارتقاء بمعدلات الإنتاج في شتى المجالات، حتى أصبحت اليابان دولة لها كيان اقتصادي كبير يضاهي الدول المتقدمة في العالم. بل عملت الكثير من الدول ـ خاصة الغربية منها ـ على استقطاب واستخدام المنهج الياباني في الإدارة وتطبيقه في مشاريعها الاقتصادية، مما أثمر في تحقيق الكثير من النتائج الايجابية على تلك المنظمات من حيث زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء وجودة المنتج. وقد أسهمت النظرية التي عرفت بمصطلح (نموذج Z) التي وضعها وليام أوشي الياباني الأصل في تقدم الكثير من الشركات الأمريكية، حيث استطاع إدماج الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسات الأمريكية، وأسلوب الإدارة المتبع في المؤسسات اليابانية، والتركيز على الاهتمامات الإنسانية للأفراد في المنظمات والبيئة التي يعملون فيها، وتطوير إحساس الملكية المؤسسية لديهم وزيادة الإنتماء إلى المنظمة .

ويعد أسلوب ممارسة وظائف الإدارة في اليابان بأنه مشتق من الفلسفة الاجتماعية التي يعتنقونها، والتي تتمثل في الإدارة بالإجماع، وتركز على العلاقات الإنسانية من منطلق أن العاملين يمثلون عائلة واحدة وهدف واحد، تتسم بسيادة نمط القيادة الاجتماعية والعدالة والتعاون والتكامل والألفة والمودة ومشاعر الانضباط وعدم الأنانية، بالإضافة الى المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والإيمان بقوة الجماعة والعمل بروح الفريق الواحد، كل تلك العوامل استطاع اليابانيون من خلالها على إيجاد نوع من الإدارة التي تتواءم مع ثقافتهم وعاداتهم وقيمهم.

كما أسهم النظام التربوي والتعليمي الياباني والمناهج المعتمدة لديهم وطريقة تدريسها في إيجاد أفراد مبدعين وواثقين، يتميزون بالصلاح وروح المواطنة واحترام الغير، والدأب على خدمة مجتمعهم ووطنهم، وقدرتهم على تعويض وطنهم عن شح الموارد الطبيعية التي تعانيها، وذلك بالاعتماد على الذات، وبالتفكير والإبداع والعمل بلا كلل أو ملل.

ويتصف أسلوب القيادة الإدارية في اليابان بأنه يجمع بين متطلبات الإدارة الحديثة وثقافة المجتمع وتقاليده، بحيث يعتمد على جماعية القيادة وفق نظام اجتماعي هرمي يتضمن طبقات اجتماعية فوق بعضها البعض، وإن كل طبقة دنيا تحترم الطبقة التي تعلوها، وهذا أمر واجب معترف به من كافة الأفراد ولا يحتاج إلى أية مناقشة، وتكون السلطة في أيدي الطبقة التي تعلو الطبقة الأخرى، كما أن النظام الاجتماعي في اليابان يؤمن بالتركيز على العائلة ثم الجماعة، وأن مصلحة الأفراد تذوب في مصلحة الجماعة.

ومن الملاحظ أن اليابان مازالت متمسكة بتلك العادات والفلسفات العريقة، وتؤكد الحكومات على ضرورة تطبيقها كأسلوب للتعامل في كافة المجالات سواء اجتماعية أو سياسية أو اقتصادية، ومما لاشك فيه أن ذلك كان له الأثر الكبير على إدارة المؤسسات الإنتاجية من حيث العلاقة العائلية التي تربط الأفراد داخل المؤسسة الواحدة بعضهم بالآخر، والمبنية على الاحترام المتبادل والولاء الكامل لمكان العمل بوجه خاص والدولة

بوجـه عام، ويدل على ذلـك ما يصفه شعوب العـالم لشعب اليابان بأنـه يتمتع بالحب الصـادق لدولتهـم والاحترام الجـم الذي يميزهـم عـن غيرهم، ولهذا فـإن تطبيقات المديـر اليابـاني لوظائف الإدارة تنطلـق من العـادات والتقاليد والفلسفـة والمعتقدات الاجتماعية.

وفي مجـال التخطيـط فـإن الإدارة اليابانية تعتمـد في تحديد الأهـداف على كافة المستويات الإدارية بدلا من وضعها بواسطة الإدارة العليا وفرضها على المستويات الأدنى، أي أن المشاركـة في وضع الأهداف تعتبر من السمات الرئيسية للنظام الياباني، كما أن المنظمـات اليابانية تعتمد كثـيرا على التخطيط طويل الأجـل، ومسئولية اتخاذ القرار تبـدأ في المستويات الإدارية الوسطى والدنيا، بينما اتخاذ القرار والإشراف على تنفيذه يظل مسئولية الإدارة العليا، ويعـزى اليابانيون أهمية كبرى على المناقشات والمشاورات بـين الأفراد والتي تسبـق تقديم المقترحات وإصدار القرار، فعمليـة إصدار القرار دون إجـراء تلك المناقشات المسبقة يعتبر من الأشيـاء الغير محببة لهم حيث يفقده فعاليته ويؤثر على اقتناع العاملين بضرورة تنفيذه.

واليابانيـون يؤمنـون بشدة أن أي تغيير أو مبادرة يجـب أن تكون من هؤلاء القريبين من المشاكل لأنهم أقدر من غيرهم على تقديم المقترح اللازم لحل هذه المشاكل، ويعتمد اليابانيون قبل اتخاذ القرار على جمع كم هائل من المعلومات التي تساعدهم على اتخاذ القرار الرشيد، ويسعى رجال الإدارة العليا في اليابان الى تهيئة المناخ المناسب للعاملين، وتحفيزهم على المبـادرة والابتكار، وتقديم الاقتراحات لحل مشاكلهم التي يواجهونها، ورفع الروح المعنوية للأفراد وتحسين العلاقات الإنسانية.

وفيمـا يتعلـق بالتنظيـم من حيـث تحديـد المسئوليـات والسلطات وكذلـك الأفراد المناسبـين لتحملها لتحقيق الأهداف الموضوعة، فإن رجـال الأعمال اليابانيين يطبقون مبـدأ جماعية الإدارة واتخاذ القـرارات، وهم أيضا يطبقون مبدأ جماعية المسئولية في ظل نظام يتصف بدرجة عالية من الحرية وديمقراطية الرقابة الذاتية والطاعة المبنية علـى القبول والثقة والاقتناع، ومـن السمات التي يتميز بها النمـط الياباني عدم إتباع

التخصص الدقيق والتوظيف المحدد للوظائف، فالفرد الياباني لا يبقى في وظيفته مدة كبيرة، وإنما ينتقل من وظيفة الى أخرى بهدف الإلمام بكل أنشطة المؤسسة التي يعمل بها، كما أنهم يهتمون كثيرا بالاتصالات بكافة أنواعها سواء من أسفل الى أعلى أو من أعلى الى أسفل أو الاتصال العرضي أو الاتصال الغير رسمي.

كما تعتبر فكرة حلقات الجودة اليابانية إحدى الأساليب الإدارية لانجازات الإدارة اليابانية، لقدرتها وفاعليتها في تحقيق الأهداف الإنتاجية، وتحسين الجودة، وذلك من خلال تنمية وتطوير العاملين بالمنظمة. فلعل واحدة من أكثر فنون الإدارة اليابانية مدعاة للاهتمام والدراسة هي تلك المجموعات الصغيرة من العاملين الذين يعملون بكل حماس وجدية من أجل أن يطوروا مستويات الجودة والإنتاجية في مواقع العمل التي ينتسبون إليها جنبا إلى جنب مع قيامهم بواجباتهم الاعتيادية، وهذه المجموعات الصغيرة من العاملين تعرف اصطلاحا باسم حلقات الجودة، وهي مجموعة مكونة من ٦ الى ١٢ متطوعا من العاملين يجتمعون بصورة مستمرة للبحث والنقاش وحل المشاكل التي تؤثر في جودة أعمالهم.

وتعتبر حلقات الجودة وسيلة لتطبيق نمط الإدارة بالمشاركة، وتهدف الى نشر وتطبيق المزيد من القيم الديمقراطية في بيئة العمل، وذلك من خلال إتاحتها الفرصة للعاملين في المنظمة بالمشاركة في إدارة العمل والرقابة على الأداء، مما يؤدي الى زيادة ولائهم والتزامهم تجاه المنظمة، ويسهم في تحقيق أهداف كلا من المنظمة والعاملين معا، وبناء الثقة فيما بينهم على كافة المستويات، وهذا بدوره يدعم الوعي بالجودة والإنتاجية. كما أن اشتراك العامل في عضوية حلقة الجودة يتيح له تحقيق درجة من الإشباع للحاجات الإنسانية، كما تجعله يدرك الأهمية النسبية لتلك الحاجات، بطريقة تجعله يضع لها أولويات لإشباعها.

ويعتبر هذا الأسلوب الإداري الحديث، والذي ظهر كفلسفة إدارية استندت إليها اليابان في نهضتها، التي نشهدها في عصرنا الحديث عاملا مهما في تحسين الإنتاجية وجودة منتجاتها، كما ساهمت تلك الفلسفة في تنمية الشعور بوحدة المجموعة لدى

العاملين في بيئة العمل، واستغلال القدرات الفكرية والمواهب البشرية بالمنظمة، وذلك عن طريق تقديم المزيد من المهام، التي تتسم بالتحدي والتشويق، مما يدفعهم إلى الشعور بإن المنظمة هي مؤسستهم، وإن المشكلة هي مشكلتهم، وإن النجاح هو نجاحهم، الأمر الذي يعمق الشعور بالمسئولية والحرص على إيجاد حلول إبداعية للمشكلات.

كما عملت حلقات الجودة في مساعدة المديرين في التفرغ الى أعمالهم الأساسية، واستخدام القدرات الكامنة بدلا من انشغالهم في بعض المشاكل التي تخص المشرفين أو العاملين، وتعتبر شركة تويوتا من بين الشركات الرائدة في اليابان التي قامت بتطبيق حلقات الجودة على نطاق واسع منذ سنوات طويلة، حيث استطاعت الاستفادة القصوى من الموارد، لتشجيع إنتاج منتجات وخدمات يمكن الاعتماد عليها بنسبة ١٠٠٪، وأن تنتج منتجات عالمية، ويكون لديها أفضل نظام لمنظمة على مستوى العالم. وإن ذلك النجاح الذي حققته شركة تويوتا واستفادتها من حلقات الجودة كان مرجعه إلى فلسفة الإدارة العليا بالشركة، التي كانت حريصة على ترجمة الأفكار التي يطرحها العاملون وجماعات العمل إلى أفعال وتصرفات، وبالتالي تعزيز السلوك لكل الأعضاء المشاركين في كل دائرة.

وتشير الكثير من المصادر أن شركة تويوتا تتلقى ما بين ١٠٠ ـ ١٤٠ فكرة في المتوسط من العاملين سنويا، وإن ٩٧٪ من هذه الأفكار والمقترحات ترفع للإدارة للموافقة عليها. وقد ساهمت تلك الأفكار إلى خفض التكاليف وتحسين جودة المنتجات، ورفع مستوى الإنتاجية، وتحسين السلامة المهنية، وتدعيم روح العمل الجماعي، وزيادة ولاء العاملين للشركة، بالإضافة إلي تحسين فرص حل المشكلات ذاتيا وبطريقة منظمة، وتوفير فرصة جيدة للتعلم وتنمية أداء المشرفين وإبراز السمة القيادية لديهم، وأسهمت في تحقيق درجة أعلى من رضا العاملين وتطوير شخصيتهم. وقد ضربت شركة تويوتا مع إطلالة عام ٢٠١٠م أحسن المثل العليا على مستوى الشركات العالمية في المحافظة على الجودة واحترام العملاء، وذلك عند اكتشافها لبعض العيوب التصنيعية في أجزاء من بعض سيارتها، عندها قامت باستدعاء تلك السيارات وإبلاغ الرأي العام بهذا

التوجــه، على الرغم من قسوة ذلك القرار ومرارته، إلا ان اسم اليابان وسمعة الشركة لــه أهميته، وكان لذلك القرار إسهام فاعل في استقطاب ثقة عملاء الشركة والمحافظة على جودة منتجها.

الإدارة العامة المتجددة

الإدارة العامــة المتجــددة أو الحكمانية مصطلح جديد في الإدارة ظهر في بداية عقد التسعينات من القرن العشرين، وشجعت عليه المنظمات الدولية كمنهجية لتحقيق التنمية في الــدول النامية، وهو مفهوم جديد ضمن التوجهات الحديثة في الإدارة العامة وإدارة شئــون المجتمع والدولة، والذي جــاء نتيجة للإحساس بعدم إمكانيــة الإدارة الحكومية التقليديــة لوحدهــا بتحقيق طموحــات المواطنــين والتنميــة الشاملة وإدامتهــا بكفاءة وفعالية، خاصة في ظل تنامي الدور النسبي للقطاع الخاص وبروز دور المؤسسات الأهلية أو مــا يعرف بالمجتمع المــدني والتحولات العالمية في دور الدولــة، والاتجاه نحو المشاركة الديمقراطيــة والنزاهة والشفافية في دعم جهود التنميــة البشرية، وتطوير الإدارة من إدارة تقليديــة الى إدارة تتجاوب مع متطلبات وتطلعــات المواطنين وطموحاتهم، وتعمل على تحقيق العدالة الاجتماعية والأهداف العامة بشفافية ومسئولية أمام الرأي العام.

ويؤكــد هذا المفهوم علــى تكامل ادوار كل من الحكومة والقطــاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وتعزيز المشاركة بينها من خلال إعادة رسم أدوارها، بما يحقق الكفاءة والفعاليــة لمســيرة التنمية، ويترتب على تلــك المشاركة الاستجابــة للمواطنين والالتزام بمبادئ الشفافية والمساءلة والمشاركة في تحمل المسؤولية ورسم السياسات، وتعزيز دور مفهوم دولة القانون في المجتمع، ونهج اللامركزية في نمط صنع القرار بديلا عن مفهوم الإدارة الحكوميــة بمفهومها التقليدي السلطوي. كما يؤكد مفهوم الإدارة المتجددة على أن الاهتمــام والعناية بالأمور العامة يجــب أن لا يكون حكرا على الحكومة، وإنما هناك فاعلين آخرين يشاركون في تحمل المسؤولية وعليهم لعب دور هام في إدارة الأمور العامة، وذلك من خلال تطوير القدرات الأساسية للمؤسسات المجتمعية الرئيسية وهي الحكومة والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني. (القريوتي، ٢٠٠٥، ص ٢٨٩).

وقد اعتبر البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة كما ورد في تقرير التنمية البشرية في عمان ٢٠٠٣م إن الحكم والتنمية البشرية المطردة صنوان لا يمكن فصل الواحد منهم عن الآخر، فالتنمية البشرية لا يمكن أن تتحقق وتطرد في غياب حكم جيد، كما أن الحكم لا يمكن أن يكون جيدا ما لم يقم الأطر السياسية والقانونية، التي تحقق التنمية البشرية وتكفل أطرادها، وما لم يتح للقوى الفاعلة وهي الدولة (شاملة القطاع العام الإنتاجي) والقطاع الخاص والمجتمع المدني (أو القطاع الأهلي) فرصا متكافئة للعمل كشركاء في التنمية.

وفي هذا الإطار عملت الكثير من الدول العربية والعالمية الأخذ بهذا التوجه كأساس للإصلاح الإداري والتنمية البشرية وتحقيق العدالة الاجتماعية، وقد حرصت على وضع استراتيجيات ضمن خططها التنموية تعمل على تهيئة البنية الأساسية والخدمات العامة، والاهتمام بالتنمية البشرية في المجتمع، وتفعيل دور القطاع الخاص في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وخدمة المجتمع وتحقيق الأهداف العامة، والعمل على تهيئة الظروف المناسبة لخلق فرص استثمارية للقطاع الخاص، وبيئة اقتصادية مستقرة.

بالإضافة إلى تحقيق التكامل في الجهود التي تقوم بها الإدارة الحكومية والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني لتحقيق التنمية المجتمعية بكفاءة وفعالية، وتكون ملبية لطموحات المواطنين وتطلعاتهم، وقد تجسد ذلك من خلال التشريعات القانونية التي تنظم الحياة العامة في المجتمع، وعلاقات مؤسسات الدولة وتنظيم أدوارها، وترسيخ مفهوم المواطنة كأساس تقوم عليه الإدارة العامة المتجددة في تقديم خدماتها للمجتمع، بالإضافة الى تنشيط أدوار ومهام مؤسسات المجتمع المدني، باعتبارها شريك أساسي في تحقيق تقدم المجتمع وازدهاره، والعمل على الفصل بين السلطات، إذ أن تجمع السلطات بيد هيئة واحدة يؤدي الى الفساد (فالسلطة المطلقة مفسدة مطلقة)، بالإضافة الى ضرورة تكامل كافة السلطات في الدولة (التشريعية والتنفيذية والقضائية)، وكافة قطاعات المجتمع تجاه بناء الدولة العصرية، وتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، أساسها العدل والمساواة في الحقوق والواجبات، والمشاركة في اتخاذ القرارات الوطنية، في ظل دولة القانون والمؤسسات.

الإدارة في مؤسسات المجتمع المدني

يشير مصطلح المجتمع المدني الى تلك التنظيمات والممارسات والوسائل التي تنشأ في استقلال عن الدولة وفق أطر قانونية معتمدة، ويكون هدفها توسيع نطاق المشاركة من خلال العمل التطوعي لحماية المصالح المشروعة للأفراد والجماعات، الذين يقررون العمل معا من خلال هذه المنظمات، بالإضافة الى إسهامها في تنمية المجتمع، وتقوية الروابط الأخوية والاجتماعية والإنسانية بين أفراده، والمشاركة ضمن القوى الفاعلة في الدولة بجانب الحكومة والقطاع الخاص في تحقيق المصالح العامة والأهداف العليا للبلاد، ويندرج تحت إطارها المنظمات التي يؤسسها الأفراد أو ينضمون إليها بمحض إرادتهم، والتي من بينها : الجمعيات الأهلية، والأندية، والاتحادات، والروابط واللجان والمنتديات، التي تقام لأغراض اجتماعية واقتصادية أو لأهداف علمية وفكرية وثقافية ورياضية وبيئية ودينية. كما تشمل النقابات، والاتحادات العمالية والمهنية، والأحزاب، فضلا عن الحركات النسائية والطلابية، والهيئات الحرفية، والمراكز البحثية غير الحكومية، وغرف التجارة والصناعة، والمؤسسات الدينية، وجمعيات رجال وسيدات الأعمال، والصحافة الحرة المستقلة، غير الخاضعة لسلطة الدولة.

وتشكل مؤسسات المجتمع المدني أهمية كبيرة في حياتنا المعاصرة وهي إحدى مقومات الدولة العصرية، وأصبحت تلعب دورا أساسيا ورئيسيا مع الحكومة في رسم وتنفيذ السياسات العامة والخطط التنموية، وذلك من خلال مشاركتها الواسعة في الخدمة العامة وإدارة شؤون المجتمع. وتقوم مؤسسات المجتمع المدني على عناصر أو أركان أساسية : من أهمها الإطار المؤسسي، وأن تقوم على العمل التطوعي من قبل المواطنين تجاه خدمة المجتمع والمشاركة في الشأن العام وفق قوانين تنظم ذلك التوجه، وذلك ضمن إطار الفضيلة المدنية أو الثقافة المدنية، التي تقوم على عدد من المبادئ والقيم كالتسامح السياسي والفكري، والاحترام المتبادل، والقبول بالتعدد والاختلاف في الفكر والرؤى والمصالح، واحترام القوانين والإحساس بالولاء والانتماء للوطن، والاحتكام الى الأساليب السلمية في حل الخلافات والصراعات، وتكريس مبدأ المواطنة الذي

يمثل الركيـزة الأساسية للمجتمع المدني. وجميع تلك القيم قد حث عليها الإسلام منذ قرون طويلة قبل أن تهتم بها النظريات الغربية الحديثة في مجالات العلوم الاجتماعية، والخطابات السياسية والفكريـة، والمنظمات الحقوقية والمدنية والحركات الاجتماعية، التي تدعو جميعها إلى تفعيل منظمات المجتمع المدني وفق أسسها الأخلاقية، وذلك على الصعيدين الوطني والعالمي.

وقـد اهتمت الكثير من الدول على تنشيط دور مؤسسات المجتمع المدني ضمن توزيع الأدوار علـى القوى الرئيسية الفاعلة في المجتمع، والمتمثلة في الحكومة والقطاع الخاص والقطـاع الأهلي، وإتاحة الفرص المتكافئة أمامها للعمل كشـركاء في التنمية. وتتوقف تلـك المشاركـة ومدى قوتهـا أو ضعفها وطبيعة علاقتهـا بأجهزة الدولـة على المكونات التاريخية والحضارية والثقافية للمجتمع، ودرجة تقدمه وتطوره في المجالات الاقتصادية والاجتماعيـة، وطبيعـة النظام السياسي السائد في ذلك المجتمـع. وأصبحت مؤسسات المجتمـع المدني في عصر الدولة العصرية الحديثـة تمثل طرفا وشريكا مهما في تحقيق التنمية الإنسانية وتطور المجتمع المدني، الذي يعتبر رأس المال الاجتماعي لأي دولة.

وتشكل الأسرة والقبيلة كيان له أهميته في التكوين الاجتماعي في المجتمعات العربية والمجتمعـات الإنسانيـة الأخرى، وأنموذجـا مؤثرا في تأصيل مفهـوم مؤسسات المجتمع المـدني، إذا ما تم إدارته وفق أسس عصرية كإحدى النظم الاجتماعية التي تتفاعل من أجل تحقيق أهداف مجتمعية أساسها التعاون والتكافل والتراحم فيما بين أفرادها. وقد اتجهت الأنظـار في السنوات الأخيرة الى تفعيل مؤسسـات المجتمع المدني، والعمل على وضـع الأطر التنظيميـة لأعمالها وفق متطلبات وخصوصيـات المجتمع وتطوره وظروفه الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وتطلعه نحو التغيير والتجديد نحو المستقبل في شتى مجالات الحياة، وذلك في إطار تطور المجتمعات، والتوجه نحو تكامل وتفاعل المؤسسات المجتمعيـة، وتوزيع الأدوار فيما بينها لتحقيق الأهداف العامة الكلية للمجتمع، والغايات المرسومة من قبل الحكومة، في ظل منظومة من المؤسسات العصرية تعمل وفق تشريعات قانونية تحمي وتنظم الحقوق والحريات، وتحفظ النظام العام وهيبة الحكومة.

وتعمـل مؤسسـات المجتمع المـدني كما قلنا سابقـا في ظل العمـل التطوعي الذي لا يهدف إلى تحقيق ربح مادي، وإنما يقصد به عمل الخير وثوابه وأجره عند الله سبحانه وتعالى، وهو شعور إنساني لدى الفرد نحو مجتمعه ووطنه وأمته وتجاه الإنسانية بصفة عامـة، ويكسب الفرد الشعور بالرضا الداخلي عن النفس عند القيام بواجبات تطوعية نحـو المجتمع وأفـراده، ويأخذ العمل التطوعي عـدة أشكال وعـدة أساليب في التنظيم والتخطيـط والتنفيذ. ولتحقيق الرسالة التي تعمـل عليها منظمات المجتمع المدني، وفي ظـل تطـور الإدارة الحديثة فإنها مطالبـة أن تعمل على مواكبة ومسايـرة هذا التطور، وأن تأخذ الإطـار المؤسسي والتنظيمي ضمن منهجية عملها، وفق طرق وأساليب علمية منظمـة؛ تعمل على رؤيـة واضحة ورسالة هادفة وغايات وأهـداف مبرمجة، وفي إطار خطط وبرامج طموحة لخدمة المجتمع والإنسانية، وبما يلبي طموحات وتوقعات المنتمين الى تلك المؤسسات.

والإدارة في مؤسسـات المجتمـع المـدني تأخـذ نمط خاص حسب طبيعـة أهدافها، بخـلاف القطاعـات الاقتصادية والاجتماعيـة والسياسيـة الأخرى، فهـي تعتمد على الإدارة بالمشاركـة في التخطيـط ووضع الأهداف والتنفيذ، كمـا أنها تعتمد على الإدارة على المكشـوف، التي تتسم بالشفافيـة والمصداقية والالتزام والتمكـين. وعندما نتأمل الانجازات التـي حققتها مؤسسات المجتمع المدني العالميـة، والتي فاقت بعضها قدرات دوليـة في تقـديم خدمات ومساعـدات إنسانية، لا سيما في حالات الكـوارث والحروب، نجـد أن تلك المؤسسـات لم تصل الى هذا الانجاز إلا من خـلال عمل مؤسسي منظم، وتعاون مستمـر من قبل أفراد المجتمع، وقد تعاظم خلال السنوات الأخيرة الاتجاه نحو العمل المشترك بين المنظمات العالمية في خدمة المجتمعات الإنسانية.

الإدارة الالكترونية

أسهمت الثورة التكنولوجية والمعرفية في إحداث نقلة نوعية في تطور المجتمعات وتقدم الشعوب والنمو المتسارع لمنظمات الأعمال، كما أحدثت الثورة الإلكترونية وانتشار شبكات الاتصالات الحديثة تغيير جذري في كيفية ممارسة المهام الإدارية والتنظيمية، وغدت عاملا محفزا للكثير من المنظمات لتغيير هيكلها وإجراءات العمل لديها، واستخدام طرق جديدة في إدارة المؤسسات وكيفية تقديم الخدمات الحكومية. وفي هذا الاتجاه شهدت المنظمات المعاصرة تغيرات متسارعة في مختلف المجالات التقنية والمعرفية وفق معطيات شديدة الحساسية، وأصبحت من أهم العوامل الأساسية في تسهيل نشاطات وإجراءات الإدارة. وقد فرضت ظروف الواقع المحلية والإقليمية والعالمية مطلبا مهما بإعادة النظر في الكثير من الأساليب الإدارية التقليدية والتحول إلى تطبيق أساليب متطورة لإدارة الأعمال، والاستفادة من التقنية الرقمية والثورة المعرفية في إنجاز الكثير من الخدمات بما يكفل في تحقيق الأداء الأفضل والأسرع، وتطبيق الجودة الشاملة، وتقديم منتجات بتكلفة اقل.

وقد ظهرت في هذا الإطار مفاهيم واتجاهات جديدة في ممارسة الإدارة، من بينها : الحكومة الالكترونية، والإدارة الالكترونية، والتجارة الالكترونية أو الأعمال الالكترونية. وقد ساعدت تلك التقنيات في إحداث الكثير من الإصلاحات الإدارية، والتقليل من التعقيدات البيروقراطية الجامدة بمفهومها التقليدي في نظام العمل الحكومي، وتقديم خدمات متكاملة بكل سهولة ويسر، كما أسهمت في تخفيض التكاليف مقارنة بتكلفة تداول وتوزيع وتخزين مهام المكاتب الورقية، وساعدت أيضا على تحسين مستوى المنتجات وخدمة العملاء وفق معايير عالمية.

كما ساعدت على زيادة حركة التبادل التجاري بين منظمات الأعمال والأفراد والدول، وسهولة انسياب الاستثمارات بين الشركات العالمية، واتساع رقعة الأسواق وإمكانية التسوق عبر الشبكة في أي وقت ومن أي مكان، وسهولة الحصول على معلومات تفصيلية عن أي منتج في أي مكان من العالم، وسرعة النقل والتوصيل خاصة في حالة

المنتجات الرقمية والخدمات عبر الشبكة، بالإضافة الى التبادل المعرفي والثقافي وزيادة فرص التعلم الالكتروني (التعلم عن بعد)، والتحاور والنقاش بين المنظمات والأفراد من خلال ما يسمى بالمجتمعات الافتراضية. كما أسهمت التقنيات الحديثة والثورة الالكترونية في ظهور اتجاه جديد لتعزيز المشاركة الشعبية وتأصيل مصطلح الديمقراطية الالكترونية من خلال استطلاع آراء المواطنين، ومشاركتهم الفاعلة في الحملات الانتخابية، والتسجيل في سجل الناخبين الكترونيا، بالإضافة الى ما تتيحه من إمكانات واسعة في الحوار عبر المنتديات واللقاءات الجماهيرية، والاتصال بالمرشحين في المجالس النيابية والتعرف على توجهاتهم السياسية.

وقد أصبح مصطلح الإدارة الالكترونية الأكثر شيوعا في الأوساط الإدارية بدلا من الحكومة الالكترونية لكونه مفهوم أعم وأشمل لجميع قطاعات المجتمع (قطاع حكومي، قطاع الأعمال، منظمات المجتمع المدني، والأفراد)، وترتكز الإدارة الالكترونية على التحول إلى التقنية الرقمية الحديثة في إنجاز الأعمال والمعاملات بدلا من الطريقة القديمة المعتمدة على المعاملات الورقية، واستخدام نظام متكامل يعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات. وقد كان لهذا التحول آثار ايجابية في الاستخدام الأمثل للوقت والمال والجهد، وتعزيز العلاقة الإيجابية بين الحكومة والمواطنين وكافة منظمات المجتمع، وأسهم في تقديم خدمات أفضل وبجودة عالية للمواطنين، وحقق مفهوم (اتصل ولا تنتقل)، وأتاح المجال للوصول لتلك الخدمات من خلال الاتصال المستمر طوال اليوم دون توقف، وتجميع كافة الأنشطة والخدمات المعلوماتية والتفاعلية والتبادلية من خلال موقع واحد على شبكة الانترنت، بالإضافة الى وجود التنسيق والتكامل بين كافة الجهات ذات الاختصاص ضمن موقع الحكومة الرسمي. كما ساعدت الإدارة الالكترونية في توفير مصادر متعددة للمعلومات، وأسهمت في اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، والمبنية على معلومات متكاملة يمكن الوصول إليها في أي وقت ومن أي مكان.

كما كان للتجارة الالكترونية بأبعادها المختلفة (المنتج، العملية، والتوصيل) تأثير إيجابي على عمليات التبادل التجاري بين مؤسسات القطاع الخاص، وسهلت عملية

التواصل مع العملاء ودراسة رغباتهم وتبادل المعلومات والخدمات بصورة سريعة، بالإضافة إلى إحداث نتائج فاعلة ومثمرة ومؤثرة في التنمية الاقتصادية. حيث تمثل المنظمة الافتراضية التي تعتمد على الانترنت وتكنولوجيا المعلومات في ربط عملياتها نقلة نوعية في مجال التجارة الالكترونية، وكذلك التسويق التفاعلي والذي يهتم بتفاعل العلاقة بين المنظمة والعملاء، بهدف تحسين وتطوير المنتجات وتسهيل إجراءات الخدمات، وإيجاد شراكة مستمرة تعمل على اجتذاب عملاء جدد، والمحافظة عليهم والتعرف على احتياجاتهم واقتراحاتهم من خلال اتصالات شبكية عملية، وإجراءات تفاعلية طوال ٢٤ ساعة في اليوم، ومن أي مكان في العالم.

ومن بين أنواع الشبكات التي أصبحت من أساسيات الإدارة الالكترونية: **الانترنت:** وهي شبكة اتصال عامة وعالمية متاحة للجميع. **والانترانت** : وهي شبكة عمل محلية خاصة بمنظمة ما، تقوم باستخدام تكنولوجيا الانترنت، وهي متاحة للعاملين المرخص لهم للوصول الى المعلومات، ولا يمكن لغيرهم استخدامها، نظرا لوجود برامج الحماية أو حوائط المنع. **والاكسترانت** : وهي شبكة ربط مؤمنة لشبكات الانترانت لأكثر من جهة يمثلون شركاء عمل، تربطهم إجراءات تكاملية مشتركة، وذلك عن طريق شبكة الانترنت، وتتيح لشركاء العمل المصرح لهم بالدخول للمشاركة وتبادل البيانات والمعلومات، كالعاملين في المنظمة ومؤسسات أخرى ذات علاقة بالموردين والعملاء، ويمكن لشركاء الأعمال استخدام البريد الالكتروني، والمؤتمرات الالكترونية، وتبادل المعرفة والبيانات والمعلومات وتحويل النقود الكترونيا.

ولتحقيق الإدارة الالكترونية بكفاءة وفعالية يتطلب توفير البنية التحتية اللازمة لذلك، ووجود شبكات حديثة للاتصالات تقدم خدمات بأسعار معقولة، وإصدار التشريعات والقوانين التي تنظم عمل الإدارة الالكترونية ونتائجها، بالإضافة الى نشر الثقافة الالكترونية بين المواطنين وخلق مجتمع قادر على التعامل مع معطيات العصر الرقمي بكل ثقة وحرية، مع أهمية وجود استراتيجية وطنية تهدف الى تشجيع المؤسسات الحكومية والقطاعات الاقتصادية ومنظمات المجتمع المدني والأفراد لاستخدام الإدارة

الالكترونيـة في تقديم الخدمات والتعامل اليومـي، وجعل التقنية الحديثة فلسفة إدارية جديـدة تخـدم العمل، وأداة قويـة من اجل التنميـة البشرية، وزيـادة الإنتاج، وتحقيق الرفاهية للمجتمع، وتحسين أوضاع الحياة.

بالإضافـة الى ضرورة العمـل على توفير الحماية اللازمة لأمـن المعلومات وسريتها وخصوصيتهـا لمـا لها مـن أهمية علـى الأمن الوطنـي والشخصي، فعمليـة التسرع في التحـول الى الإدارة الالكترونية دون دراسة الواقع، وعدم توفر الضمانات اللازمة لأمن المعلومات، وفي ظل وجود موارد بشرية غير قادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة قد يعرض المنظمات الى خسائر جسيمة. كما من الأهمية وجود خطة طوارئ في حالة تعثر أو تعرض الإدارة الالكترونية لأي ظرف من الظـروف، والتأكيد على أهمية وجود نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.

وللوصول إلى التطبيق الشامل للإدارة الالكترونية يتحتم من المنظمات أن تعمل على وضـع رؤية استراتيجية للمستقبل، وتعمـل على تقييم ظروفها الحالية وإعادة النظر في إجراءات العمل لديها بما يتوافق مع التقدم المعرفي لضمان البقاء والاستمرار والتقدم، وإشـراك جميع المعنيين والاستماع الى وجهـات نظرهم في هذا الخصوص، مع ضرورة الاستفـادة من تجارب الآخرين. بالإضافة الى تأهيـل وتدريب كوادر بشرية قادرة على الابتـكار والإبداع في تنفيذ الأعمال، والأخذ بزمام المبادرة ومواكبة المتغيرات المتسارعة في بيئـة العمـل والتكيـف معها، والتعامـل مع التقنيـات الحديثـة في الإدارة بكل مهارة وإتقان.

الإدارة في المشروعات الصغيرة والمتوسطة

يقصـد بالمشروعات الصغيرة : تلك الأنشطة الاقتصاديـة التي تمارسها أي منشأة فرديـة أو شركـة يتراوح عدد العامليـن فيها بين واحد الى تسعة أفـراد، بينما المشروع المتوسـط هـو الذي يبلـغ عدد العامليـن فيه من عشـرة إلى تسعة وتسعـين عاملا وفق تصنيف أو تعريف وزارة التجارة والصناعة في سلطنة عمان، وقد بلغ نسبة المشروعات الصغـيرة والمتوسطة ما يتجاوز عـن ٩٥٪ من أجمالي المؤسسـات العاملة في السلطنة.

وتمثل الأعمال الإنتاجية والتجارية والخدمية والحرفية الصغيرة أهمية كبيرة في رفد الاقتصاد الوطني ونموه، وتشكل إحدى أدوات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، وتعمل على استقطاب واستيعاب أعداد كبيرة من المواطنين وتخلق لهم فرص عمل جديدة، كما تسهم المشروعات الصغيرة في تغطية احتياجات السوق المحلي من السلع والخدمات. وتتميز المشروعات الصغيرة بأنها تدار من قبل أصحابها مباشرة، وهم يشكلون المصدر الرئيسي للأفكار الجديدة والتحسين المستمر للخدمات التي تقدمها تلك المشروعات، ويدفعهم الى ذلك حماسهم نحو النجاح وتحقيق الذات والرضا الداخلي عن النفس. وتعمل المشروعات الصغيرة في مختلف المجالات الإنتاجية والخدمية والسلعية والفكرية، وتشجع الشباب على ممارسة الأعمال الحرة، وتسهم في استغلال الطاقات البشرية الباحثة عن عمل ليتحولوا الى صانعين للوظائف والأعمال التجارية.

كما أتاحت المشروعات الصغيرة مجالا للمرأة لإقامة مشاريع إنتاجية تتماشى مع ظروفها، وأسهمت في استغلال قدراتها في خدمة مجتمعها، وتقوم المشروعات الصغيرة بتزويد المنشآت التجارية والصناعية الكبيرة بالكثير من الأجزاء التي تدخل ضمن خطوط التجميع الكبيرة وإنتاج التشكيلة الواسعة من التجهيزات الصناعية. كما تعتمد الكثير من المؤسسات الكبيرة على المشروعات الصغيرة في تقديم الخدمات المعنية بالإصلاح والصيانة، وهي وسيلة مناسبة لزيادة منافذ التوزيع للشركات المنتجة من خلال بائعي الجملة، والتجزئة، والموزعين الصناعيين، والتوكيل التجاري، والمنتشرين في مناطق جغرافية متعددة. كما تعتبر المشروعات الصغيرة نواة أو بداية طريق للنمو لتصبح مشروعات متوسطة وكبيرة في المستقبل، ولو أمعنا النظر في الشركات العملاقة الموجودة في سلطنة عمان فان الكثير منها كانت بدايتها مشروعات صغيرة ومتوسطة، وبالجد والاجتهاد والمثابرة وتحمل الصعاب، وباستخدام الأساليب الإدارية الصحيحة والحديثة استطاع أصحابها تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي قاموا بوضعها ضمن رؤيتهم المستقبلية والوصول بشركاتهم إلى العالمية.

ومـن بين أهـم العوامل التي تساعـد المشروعات الصغيرة على النجـاح والنمو هي: إدارة الأفكار الاستثمارية والموارد البشرية والمادية بكفاءة وفعالية، والتخطيط المدروس لمصـادر التمويل، واختيـار الموقع الملائم للمشـروع، ودراسة السـوق واستخدام مفهوم ومهـارات التسويق الصحيحـة في طريقة تقـديم السلعة أو الخدمـة واستخدام المزيج التسويقي المناسب، بالإضافة الى تعلم مهارات التصرف والتعامل والتواصل مع العملاء والعمـل علـى استمراريـة التعامل معهـم والمحافظة عليهـم، وتقديم منتجـات ترضي حاجاتهم وتوقعاتهم بالمواصفات والجودة والتكلفة التنافسية المناسبة.

كمـا من بين العوامل المهمة لتحقيق الريـادة في تكوين مشروعات اقتصادية جديدة قدرتهـا علـى التفاعـل مـع المتغيرات البيئية الداخليـة والخارجيـة، والاستفـادة من الفرص المتاحة، والابتـكار والتجديـد والتطوير والاستفـادة من تجـارب الآخرين مع الابتعـاد عن التقليد، والتعامل بالصـدق والأمانة وبأخلاقيات العمـل، التي تهدف إلى تحقيـق المسؤولية الاجتماعية، وتعظيـم ثروة الملاك بالطرق المشروعـة، بالإضافة الى أهميـة التطلع الى المستقبل برؤية واقعية غير مبالـغ فيها وفق الإمكانات المتاحة ونتائج دراسات الجـدوى من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، ووضع الأهداف الاستراتيجية التـي تساعد على استمرارية ونمو المشروع، مقرونة بالثقة في النفس والصبر والإصرار والتحـدي والاستفـادة مـن الأخطـاء، والعمل علـى التنميـة الذاتية وتطويـر القدرات والمهـارات الإنسانية والفكرية والتقنيـة، والتعلم المستمر والتدريـب والقراءة لاكتساب مهـارات جديدة في التسويق والإدارة المالية ومبـادئ وقواعد المحاسبة وعمليات التدفق النقـدي وإعداد الميزانيات والحسابات، وكيفيـة إدارة رأس المال، والتواصل المستمر مع المستجدات في مجال الأعمال.

الفصل السادس

التطور التاريخي للنظام الإداري في سلطنة عمان

هذا الفصل يهدف إلى : تقديم بعض المعلومات عن تاريخ وتطور النظام الإداري في سلطنة عمان، والذي يبدأ بمدخل تاريخي لملامح التنظيم الإداري في السلطنة، والجهود التي بذلت لتطوير النظام الإداري في عمان خلال الفترة من (١٧٤٤م - ١٩٧٠م).

التطور التاريخي للنظام الإداري في سلطنة عمان

مدخل

تقع سلطنة عمان في أقصى الجنوب الشرقي لشبه الجزيرة العربية، وتمتد بين خطي عرض ١٦,٤٠ و ٢٦,٢٠ درجة شمالا، وبين خطي طول ٥١,٥٠ و ٥٩,٤٠ درجة شرقا، وتطل على ساحل يمتد ٣١٦٥ كيلومتر (متضمنة التعاريج)، وهو غني بتنوع تضاريسه وثرواته الهائلة، ويتميز بتنوع البيئة البحرية وبالجمال والروعة، يبدأ من أقصى الجنوب الشرقي حيث بحر العرب ومدخل المحيط الهندي، ممتدا إلى بحر عمان حتى ينتهي عند مسندم شمالا، ليطل على مضيق هرمز الاستراتيجي عند مدخل وبوابة الخليج العربي، وتطل بذلك على بحار ثلاثة، هي: الخليج العربي، بحر عمان، بحر العرب .

وتبلغ مساحة سلطنة عمان نحو ٣٠٩٥٠٠ كيلو متر مربع، وتعد بذلك ثالث البلدان مساحة في شبه الجزيرة العربية، وتتباين أراضي السلطنة وتتنوع من حيث طبيعتها وطبوغرافيتها من منطقة إلى أخرى، مما حدا بالإنسان العماني الى التكيف معها وتطويعها لخدمته. ويبلغ عدد سكان السلطنة وفقا لتقديرات عام ٢٠٠٨م نحو ٢,٨٦٧ مليون نسمة بينهم ٩٠٠ ألف نسمة من الجاليات المغتربة، وتبلغ الكثافة السكانية على مستوى السلطنة ٩,٣ نسمة لكل كيلو متر مربع، فيما تبلغ مداها في محافظة مسقط بنحو ٢١٤ نسمة لكل كيلو متر مربع .

ويمثل موقع سلطنة عمان أهمية استراتيجيه وأكسبها سمات خاصة، حيث تشرف من خلاله على أقدم وأهم الطرق التجارية البحرية في العالم وهو الطريق البحري بين الخليج العربي والمحيط الهندي، مما جعلها مثار اهتمام القوى العالمية، ومن خلال موقعها أيضا اتصلت طرق القوافل عبر شبه الجزيرة العربية لتربط ما بين غربها وشرقها وشمالها وجنوبها، وكان لموقع السلطنة دوما عاملا مهما وصدى قويا في سياساتها وخياراتها وأسلوبها في التعامل مع كثير من القضايا والتطورات بوضوح وواقعية، كما أهلها على مدى حقب تاريخية مختلفة بأن تلعب دورا تاريخيا متفردا في صنع الحضارة الإنسانية.

وتتميز جغرافية عمان بالتنوع البيئي، وبوجود نماذج متعددة من أشكال الأرض تتشكل ما بين السهل والنجد والجبل والساحل والصحراء، ويعتبر السهل الساحلي الذي يطل على كل من بحر عمان وبحر العرب من أهم سهول عمان، وتبلغ مساحته ٣٪ من المساحة الكلية، بينما تشغل الجبال ١٥٪ من المساحة الكلية تقريبا، وأهمها : سلسلة جبال الحجر، التي تمتد بشكل قوس من رأس مسندم في الشمال وحتى رأس الحد، وسلاسل جبال القرا، التي تقع في أقصى الجنوب الغربي من عمان، بينما تغطي المناطق الرملية والصحراوية، والتي تنتمي في معظمها لمنطقة الربع الخالي المساحة الأكبر، حيث تبلغ ٨٢٪ من المساحة الكلية تقريبا، وقد تم توظيف ذلك التنوع الجغرافي في الموارد، والتفاوت البيئي لصالح عملية التنمية الإنسانية في السلطنة.

وتمتد الجذور التاريخية لعمان الى آلاف السنين، وقد شكل موقعها ومقوماتها البيئية والجغرافية ومواردها الطبيعية عاملا مهما في جذب التجمعات البشرية إليها. حيث تذكر لنا كتب التاريخ بأن أول من سكن عمان العماليق وهم من العرب البائدة، كما سكنها السومريون والفرس في الفترة ما قبل الميلاد، ثم استقرت في عمان قبيلة عمان القحطانية، جاءت بعدها قبيلة الأزد، وذلك بعد انهيار سد مأرب، ثم أخذ الأزد يتزايدون في عمان حتى قويت شوكتهم، واستطاعوا أن يوحدوا عمان ويؤكدوا هويتها العربية، بعد انتصارهم على الفرس في معركة سلوت الحاسمة بين الطرفين بقيادة مالك بن فهم، وهو من سلالة الأزد. ولقد اختلفت المراجع في تحديد المصدر الذي جاء منه اسم عمان، أحد الأقوال أنها سميت نسبة الى عمان بن إبراهيم الخليل عليه السلام، والقول الثاني أن قبيلة من الأزد تدعى عمان نسبة الى واد كان الازد ينزلون حوله بالقرب من مأرب سكنت عمان فشاع اسمها على البلاد كلها.

وقد شكلت عمان على امتداد التاريخ مركزا حضاريا نشطا تفاعل منذ القدم مع مراكز الحضارة في العالم القديم، وفي الخمسة آلاف سنة الأخيرة كانت تتمتع بعلاقات قوية مع بلدان العالم المختلفة، وقد كانت موانئ قلهات وصور وصحار ومسقط ومطرح وقريات، وموانئ صلالة وسمهرم والبليد في ظفار حلقة الوصل مع الحضارات القديمة

في العالم، حيث تشير الدراسات التاريخية إلى الاتصالات التجارية والبحرية العديدة بين الحضارة العمانية وحضارة الشرق القديمة في الصين والهند وبلاد ما بين النهرين وإيران، فضلا عن الصلات مع حضارات شرق البحر المتوسط ووادي النيل وشمال وشرق أفريقيا وأوربا والولايات المتحدة الأمريكية.

وكانت عمان واحدة من أهم المراكز الحيوية على طريق الحرير بين الشرق والغرب، وهي من أكثر المراكز التجارية ازدهارا في المحيط الهندي بسبب ثرواتها الطبيعية كالتعدين وصهر النحاس ؛ التي كانت من الصناعات الرئيسية في عمان، ويتم تصديره إلى مناطق بلاد ما بين النهرين على ظهر سفن عمانية في الألف الثالثة قبل الميلاد.

واستخدم العمانيون في الملاحة البحرية أدوات متقدمة تضبط حركات النجوم والرياح، وشرح البحار العماني ابن ماجد في كتبه ومؤلفاته، والتي يصل عددها إلى أكثر من ثلاثين كتابا ودليلا كيفية إدراك ارتفاعات النجم القطبي المتعددة، وكيفية احتساب سرعة الرياح، كما استطاع تحديد خطوط الطول والعرض بالنسبة للمكان بين الشرق والغرب مستعينا بالإسطرلاب، وكان ذلك تقدما كبيرا في علوم الملاحة، كما يسجل التاريخ إن البرتغالي فاسكودي جاما استعان بالملاح القدير ابن ماجد في سعيه لاكتشاف رأس الرجاء الصالح والوصول للهند، (الحاج، ٢٠٠٣).

وكانت لعمان أيضا اتصالات بالحضارات الإنسانية القديمة منذ العصور السحيقة، عندما عرف الإنسان كيف يعبر البحار مستخدما الشراع ؛ والتي من بينها السومريون والأكاديون والبابليون والأشوريون، وحضارة الفراعنة بمصر، وحضارة دلمون، والحضارة الهندية، والحضارة اليونانية، وحضارة بلاد الشام، والصين، وبلاد فارس وغيرها من الحضارات في العالم القديم. فقد كانت لتلك الحضارات علاقة وثيقة وصلات تجارية وبحرية مع عمان أو أرض مجان كما تنص عليها لغة السومريين في ذلك التاريخ، لشهرتها بصناعة السفن وصهر النحاس. وكذلك اشتهرت عمان بتصدير اللبان والأحجار الكريمة، بالإضافة الى ثرواتها الزراعية، ولهذا أطلق عليها قديما اسم مزون خلال الفترة ١٤٠ ق م - ٢٢٦م لوفرة الموارد المائية وازدهار الزراعة

في عمان منذ القدم وما صاحبها من حضارة. واشتهرت عمان أيضا بنشاطها البحري والتجاري، ونشأت فيها مجتمعات مستقرة احترفت التجارة والزراعة وصيد الأسماك والتعدين وصناعة السفن، وتعد من أقدم المراكز الحضارية التي نشأت في الجزيرة العربية، ويرجع بعض المؤرخين نشأتها الى الألف الرابع والخامس قبل الميلاد.

وتمثل العمارة المدنية والاستحكامات الحربية من مساجد وقصور وأسوار وقلاع وحصون وأبراج الحراسة، والتي يعود إنشاء بعضها الى فترة ما قبل الإسلام مثل قلاع بهلا والرستاق وصحار ونخل، والكثير منها الى فترة حكم اليعاربة والبوسعيد ـ ويصل عددها إلى أكثر من (١٥٠٠)، تنتشر في مختلف ولايات السلطنة ـ دلالات تاريخية واضحة على عراقة عمان ودورها في تقدم الحضارة الإنسانية. كما يشير نظام الأفلاج في عمان وما صاحبه من نظم اجتماعية وهندسية وإنشائية، والتي يعود تاريخها الى قرون عديدة ـ قد يعود بعضها الى القرن السادس قبل الميلاد أو الى عهد النبي سليمان ابن داوود عليه السلام وفق رأي بعض المؤرخين ـ الى التنظيم الإداري والاجتماعي وعبقرية الإنسان العماني منذ القدم، والتي تتسم دوما بحب العمل والاجتهاد والابتكار والتعاون بين أفراد المجتمع لتحقيق أهدافه، وفق معطيات وبيئة ذلك العصر.

كما أسهمت عمان في نشر الدعوة الإسلامية منذ دخولها طواعية وسلما، وعن إيمان وقناعة تامة إلى الإسلام في عهد جيفر وعبد ابني الجلندى ملكي عمان، بعد تسلمهما لكتاب الرسول عليه الصلاة والسلام في السنة السادسة للهجرة ـ حسب بعض الروايات ـ واستقبالهما لمبعوثه الرسمي، وهو الصحابي عمرو بن العاص السهمي ليدعوهم للدخول في الإسلام، والذي بقي في عمان حتى وفاة الرسول يعلم الناس الدين ويجمع الصدقات بتفويض من الرسول صلى الله عليه وسلم. وكان لهذا التجاوب والتغيير الإيجابي الذي أبداه أهل عمان تجاه الدعوة الى الإسلام أحسن الأثر في نفس الرسول صلى الله عليه وسلم. وقد أثنى الرسول الكريم على أهل عمان ودعا لهم بالخير والبركة، وكذلك أشاد بهم الخليفة أبو بكر الصديق رضي الله عنه عندما استقبل وفد من أهل عمان برئاسة عبد بن الجلندى ـ أحد ملكي عمان ـ بصحبة عمر بن العاص بعد وفاة الرسول عليه الصلاة والسلام.

وخلال السنوات الأولى للدعوة الإسلامية ساهمت عمان بدور بارز في نشر الإسلام وبناء صرح الحضارة، كما شارك عدد من أهل عمان في الفتوحات الإسلامية منذ فجر الإسلام، وكان لهم نشاط واضح وملموس في نشر الثقافة الإسلامية والعلوم المختلفة، ويتجلى ذلك في المدارس العلمية والمؤلفات والموسوعات الفقهية والأدبية والثقافية في شتى مجالات العلم والمعرفة. فقديما شبهوا العلم (بطائر باض بالمدينة، وفرخ بالبصرة، وطار إلى عمان)، وتشير تلك الآثار العلمية إلى أن العمانيين قد ألفوا في ميدان الفقه والحديث منذ القرن الأول الهجري (السابع الميلادي)، ويدل ذلك أيضا على أن العلم كان راسخا في عمان منذ فجر الإسلام وحتى عصرنا الحديث.

وتشير المصادر التاريخية وكتب الطبقات والتراجم إلى الكثير من علماء وفقهاء عمان وخطبائها وأدبائها، من بينهم : الصحابي صحار بن العباس العبدي في القرن الأول الهجري. والفقيه والعالم جابر بن زيد الازدي العماني في النصف الثاني من القرن الأول الهجري، وهو من كبار التابعين، ومن تلاميذ بحر الأمة وحبرها الصحابي عبد الله بن عباس. ومازن بن غضوبة السعدي السمائلي الطائي العماني، أول من أسلم من عمان بين يدي رسول الله صلى الله عليه وسلم ودعا له النبي الكريم ولأهل عمان، وهو أول من أسس مسجد في عمان (مسجد المضمار) في السنة السادسة للهجرة في مدينة سمائل، الذي جدد بناءه عام ١٩٧٩م. والمختار بن عوف الازدي المعروف بأبي حمزة الشاري المشهور في فن الخطابة والفصاحة. والربيع بن حبيب الفراهيدي صاحب مسند الربيع بن حبيب. وأبو سفيان محبوب بن الرحيل. الشيخ محمد بن محبوب الرحيلي. العلامة بشير بن المنذر النزوي. موسى بن أبي جابر الازكوي. العلامة أبو محمد عبدالله بن محمد بن بركه السليمي البهلوي. الشيخ أبو سعيد محمد بن سعيد الكدمي الناعبي. أبو الحسن البسيوي. محمد بن إبراهيم الكندي صاحب كتاب بيان الشرع، يقع في أثنين وسبعين جزءا. الشيخ أحمد بن عبدالله بن موسى الكندي مؤلف كتاب المصنف في ٤٢ جزءا.

ومـن بين علماء وفقهاء عمـان أيضا : العلامة الخليل بن أحمـد الفراهيدي الأزدي العمـاني الذي برع في علوم اللغـة العربية وآدابها، ومخترع علـم العروض، وواضع أول معجم في اللغة العربية، وهو كتاب العين. والقائد العماني المهلب بن أبي صفرة الأزدي. وعالم اللغة والشاعر ابن دريد أبو بكر محمد بن الحسن الأزدي صاحب كتاب الجمهرة في اللغـة العربيـة وعلومها. والأديـب الكبير أبو العباس المبرّد. وأسـد البحار الرحالة العمـاني أحمد بن ماجد. والشاعر الكبـير أبو مسلم البهلاني ناصر بن سالم بن عديم الرواحي الذي اشتهر بقصائده في الحب الإلهي، وبقصائد استنهاضية ضد الاستعمار خلال الفترة التي مرت بها الأمة العربية إبان محاربة الاستعمار والبحث عن الاستقلال، وهـو مؤسس صحيفة النجاح (١٩١١م) بزنجبار. والعلامة أبي نبهان جاعد بن خميس الخروصـي. الشيخ سلطان بن محمد البطاشي. الشيخ ناصر بن أبي نبهان الخروصي. وسلمـه بن مسلم العوتبي الصحاري. والعلامة المحقق الشيخ سعيد بن خلفان الخليلي. الشيـخ صالح بـن علي الحارثي. الشيخ حبيـب بن سالم الأمبوسعيـدي النزوي. السيد العلامة مهنا بن خلفان بن محمد البوسعيدي. المؤرخ الفقيه حميد بن محمد بن رزيق. والشيخ نور الدين السالمي. والإمام محمد بن عبدالله الخليلي. الشيخ منصور بن ناصر بن محمد الفارسي. الشيخ ابراهيم بن سعيد العبري. الشيخ خلفان بن جميّل السيابي. الشيخ سيف بن حمد الاغبري. الشيخ راشد بن عزيّز الخصيبي. الشيخ سالم بن حمود بن شامس السيابي. الشيخ محمد بن سالم الرقيشي. فضيلة الشيخ القاضي محمد بن شامس البطاشي. والشاعر الكبير الشيخ عبدالله بن علي الخليلي، وغيرهم ممن تركوا لنا كنوزا في شتى مجالات المعرفة.

كمـا أسهم أهل عمـان من خلال تواجدهـم واتصالهم التجـاري والبحري في عدد من مـدن العالم خاصة خلال القـرون القريبة الماضية بالتعريـف بالإسلام، ونشره في كثـير من مناطـق الساحل الشرقـي لأفريقيـا، والى مناطق وسط أفريقيـا، التي وصل إليهـا العمانيون عبر أسطولهم البحري. كما حمل العمانيون الإسلام معهم الى الصين والموانـئ الأسيوية، واستطاعوا نشـر القيم الإسلامية في تلك البلـدان بالحب والحوار

والأخـلاق، والسلوك الحسن والقدوة الحسنة، والعلاقـات الإنسانية المتسمة بالتسامح والصدق، والرقي في التعامل الحضاري.

واستطاعـت عمان عبر التاريخ وفي ظل الدول التـي تعاقبت عليها تحقيق الكثير من المنجـزات الحضارية علـى الصعيدين العربـي والإسلامي، وتمثل الجهـود التي قامت بهـا دولـة بني الجلنـدى ودولة اليحمد، وبمـا أسهم به قـادة وملوك بنـي نبهان خلال فـترة حكمهم لعمان، وما تحقـق خلال تلك الحقبة من تاريخ عمان مـن تنمية إنسانية وعمرانيـة دلالـة واضحة على ذلـك، وفي العصـر الحديث أسهمت عمـان خلال حكم اليعاربـة الأجلاء الذي بدأ بتـولي الإمام ناصر بن مرشد الإمامة في عمان عام ١٦٢٤م في طرد البرتغاليين المحتلين من السواحل العمانية، والقضاء على نفوذهم، الذي استمر منذ عام ١٥٠٧م وحتى عام ١٦٤٩م . كما أسهم أسطولهم البحري القوي ـ الذي أرعب السفـن الفارسية والهولنديـة والانجليزية آنذاك ـ في مطـاردة البرتغاليين في مناطق الخليج العربي والمحيط الهندي وشرق أفريقيا.

وحقـق اليعاربة الكثير من الإنجازات في مجـالات السياسة والحرب والسلام، وفي ميادين التجارة والاقتصاد، ونشر العلم والحضارة والازدهار الفكري، وعرف عهدهم أيضـا بالاستقرار والرخاء الاقتصادي؛ وتمثـل مؤسسات التعليم الرسمية التي أشرف عليهـا أئمة اليعاربـة، والتي على رأسها مدرسة حصن جبريـن في عهد الإمام اليعربي بلعـرب بن سلطان ثالث أئمـة اليعاربة في القرن الحادي عشر الهجـري (السابع عشر للميـلاد)، وكذلك المخطوطـات والموسوعات الفقهيـة والأدبية والعلميـة لعلماء عمان، والقـلاع والحصون في نزوى وجبريـن والحزم، والافلاج والقنـوات المائية التي شيدها اليعاربـة بهندستها الرائعة في مختلف أرجاء عمان وأسطولهم البحري القوي، والتقدم العلمي والتطور الثقافي في شتى مجالات العلم والمعرفة، كالطب والفقه والفلك والتاريخ والهندسة شواهد حقيقية للممارسة الإدارية المتقدمة في عمان خلال ذلك العهد.

وفي عهد حكم الدولة البوسعيدية التي بدأت على يد مؤسسها الإمام أحمد بن سعيد البوسعيـدي عـام ١٧٤٤م، الذي طـرد الغزاة الفرس من عمـان، ووحد العمانيين تحت

قيادته، استطاعت هذه الأسرة العظيمة أن تضع عمان في مصاف الدول القوية والمؤثرة، وازداد في عهدها أهمية عمان ودورها السياسي والاقتصادي والثقافي والعلمي، وتوسع نشاطها التجاري والملاحي، وامتدت علاقاتها الى مختلف القوى الدولية. فقد أقامت عمان علاقات وصلات مع العديد من الدول في مراحل تاريخية مبكرة منها : الصين، وهولندا، وبريطانيا، وفرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية، واستقبل سفراءها باحترام في عواصم تلك الدول وغيرها قبل قرون من الزمن، وتفاعلت بقوة مع محيطها الخليجي والعربي والدولي، باعتبار ان عمان مركزا للتواصل الحضاري، وتسعى دوما لمد جسور الصداقة والسلام وتعزيز المصالح المشتركة مع الشعوب الأخرى. والدارس والمتمعن للشواهد التاريخية والأثرية لتاريخ عمان القديم ودورها في بناء الحضارة الإنسانية، يجد دلالة واضحة لوجود نظام سياسي، وإداري محكم وفاعل منذ الأزل، استطاع من خلاله العمانيون تحقيق انجازات حضارية وتاريخية في مختلف مجالات الحياة.

لمحة تاريخية عن التنظيم الإداري في السلطنة

شهدت عمان عبر مراحل تاريخها تحقيق العديد من الإنجازات الحضارية في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعسكرية، وقد ارتبطت تلك الإنجازات بتطور النظام الإداري، ودرجة الكفاءة والفاعلية لمؤسسات الدولة وأجهزتها المختلفة، وقدرتها على بناء الهيكل الأساسي للمجتمع والوفاء بمتطلبات واحتياجات المواطنين. فمنذ التاريخ عرف عن عمان استقلاليتها والمحافظة على سيادتها (باستثناء فترات زمنية متقطعة وجيزة من الاحتلال لبعض الأجزاء الساحلية من عمان على يد الفرس والبرتغاليين)، واعتمدت على جهودها وإمكاناتها في التنمية الإنسانية، وشهدت عبر تاريخها المجيد فترات من الازدهار الاقتصادي والمعرفي، تخللتها بعض فترات ترهل وسبات بسبب ظروف داخلية ودولية ولكنها لم تدوم. وقد ساعدت تلك الظروف والإنجازات على اكتساب الخبرة المتراكمة في إدارة شؤون البلاد، وفق ما يتناسب مع خصوصية المجتمع العماني، وثوابته الراسخة في نظام الإدارة.

كما أسهم الفكر الإباضي الذي يعود الى النصف الثاني من القرن الأول للهجرة، وكذلك علماء عمان ومفكريها في تكوين النظام السياسي للدولة ونظام الحكم والأطر القانونية للممارسة الإدارية، وفقا لقواعد دستورية غير مكتوبة تعارف عليها المجتمع العماني، وأسست أنموذجا عمانيا للديمقراطية الإسلامية في إدارة شؤون الدولة والمجتمع؛ تتمثل في كيفية اختيار رئيس الدولة وطريقة ممارستهم للحكم وتوزيع السلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية، والتي تقوم على أسس دينية واجتماعية ثابتة، ومعطيات فكرية متجددة غير جامدة، ترتكز على مبادئ العدالة، والمساواة، والشورى، والإجماع، والتعاقد، والاعتدال، والإصلاح، والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وتؤمن بالحوار والرأي الآخر.

وقد استطاعت تلك المبادئ أن تسهم في تحقيق الأمن والاستقرار الاجتماعي، والازدهار الاقتصادي والثقافي في البلاد، ويسطر لنا التاريخ العماني جهود قادة دولة بني الجلندى ودولة اليحمد واليعاربة ودولة البوسعيد في نشر العدل والفضل والإصلاح،

والأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وترسيخ دعائم العلم والمعرفة والحضارة، وفق نظام إداري اقرب ما يكون الى النظام الإداري المتبع في عهد الخلفاء الراشدين.

وفي الحقب التاريخية لعمان ومنذ قيام نظام الإمامة - والتي تقوم على مبدأ الإجماع والتعاقد، والإرادة الحرة للمسلمين، وتطبيق مبادئ الشورى - واختيار أول إمام في عمان عام ١٣٢هـ - ٧٤٩م على يد الجلندى بن مسعود بن جيفر، كانت مؤسسات الأمة والهيكل التنظيمي للدولة يتكون من: رئيس الدولة الذي يأتي على قمة الهرم، وهو رأس الدولة ورئيسها، والسلطة العليا والنهائية لها والقائد الأعلى للقوات المسلحة [1]، ويعاونه في رسم السياسة العامة والتخطيط والتنظيم والإشراف على التنفيذ مؤسسة أهل الحلّ والعقد، وبعض المساعدين والمستشارين، والقادة في مختلف التخصصات والوظائف، وهم بمثابة وزراء بالمفهوم المعاصر، بالإضافة الى الولاة والقضاة، والمسئول عن بيت المال؛ والذين يشرفون على إدارة مؤسسات الدولة المختلفة، ويتم تعيينهم من قبل الإمام مباشرة وبمشورة من مجلس الشورى؛ والذي يضم عددا من الوزراء والمسئولين والمستشارين، وتقتصر مهمته على مساعدة الإمام في إدارة الدولة وتقديم الاستشارات في الشأن العام.

بالإضافة الى ذلك تسهم السلطة التشريعية العليا المتمثلة في قادة الرأي والعلماء؛ والذين يمثلون قادة المجتمع وضميره (أهل الحلّ والعقد) في إسداء النصح والمشورة للحاكم والسلطة التنفيذية في كل ما يهم المصالح العليا للوطن، وهم أيضا يشرفون على انتخاب الإمام أو عزله، بالإضافة الى قيامهم بأعمال الرقابة والمتابعة، بهدف الإصلاح وتحقيق العدل، وعليهم مهام الإشراف التام على تطبيق مبدأ الشورى ومبادئ الفكر السياسي للدولة، وقاعدة الدستور الإباضي وروح الفلسفة الاجتماعية لهذا الفكر

---

(١) لم يكن لنظام الإمامة جيش نظامي بالمعنى المتعارف عليه، وإنما كان لها قوات مقاتلة على شكل مجموعات قتالية قبلية قوام كل منها ٢٠٠ رجل. وفي عهد الإمام مهنا بن جيفر (٢٢٦ -٢٣٧ هجرية) جرى تنظيم قوات دائمة للدفاع عن الدولة بلغ تعدادها عشرة آلاف جندي. وفي عهد دولة اليعاربة كان لهذه القوات تنظيما حديثا وأسهمت بفعالية في تحرير البلاد من الغزو البرتغالي، وفي عهد دولة البوسعيد شهدت القوات المسلحة نقلة نوعية من حيث التسليح والتنظيم والتدريب وأداء المهام في السلم والحرب، كما أسهمت بدور بارز في مجال التنمية.

المستنير[1]؛ الذي يقوم على مبدأ الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وإحقاق الحق، وإثبات العدل، والتسامح بين الناس. كما يستعين الإمام في بعض الأمور الهامة التي تهم الوطن بما يعرف بالمجلس العام، والذي يضم نخبة من المسئولين في الدولة والولاة ورؤساء القبائل البارزين.

والمتمعن لتلك الوسائل الديمقراطية والمشاركة الواسعة للمواطن في اتخاذ القرارات، والأخذ بمبدأ تقسيم الوظائف على مستوى الدولة والفصل بين السلطات، وضمان الرقابة الدائمة على أداء مؤسسات الدولة المختلفة من قبل قادة الرأي والعلماء (أهل الحل والعقد) ومجلس الشورى، فإنها تعطي دلالة واضحة على عراقة الممارسة الإدارية بصورتها المتقدمة في عمان. وقد شهد الجهاز الإداري للدولة في عمان تطورا متلاحقا ومنسجما مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع والظروف السياسية السائدة في المنطقة، وعلى الرغم من بساطة النظام الإداري في التكوين والهياكل والوظائف والبناء التنظيمي خلال تلك الفترة من تاريخ عمان، إلا إنه استطاع أن يحقق لها الاستقلال السياسي والإداري طوال تاريخها القديم والحديث، وعلى المستوى الداخلي حقق النظام الإداري القدر المرضي في توفير الخدمات للمواطنين لا سيما فيما يتعلق بحفظ الأمن والنظام والاستقرار والازدهار الفكري والمعرفي والاقتصادي.

وقد أثبتت الممارسة والتطبيق والتوجهات والدلائل التاريخية أن الفكر والنظام الإداري في عمان من أعرق الأنظمة الإدارية في العالم العربي والإسلامي، والذي يتجسد في تطبيق مبدأ المشاركة وتفويض السلطة، ومركزية الحكم ووضع السياسة العامة والوظائف السيادية، واللامركزية في ممارسة الوظيفة الإدارية للدولة في جانبها الخدمي وتوزيعها بين السلطة المركزية والإدارات المحلية في المناطق والمحافظات والولايات، وبذلك طبق العمانيون اللامركزية بما يتوافق مع واقعهم وظروفهم وخصوصيتهم في تقديم الخدمات منذ قرون طويلة، وجعلوها إحدى المبادئ والأساليب الإدارية في نظام إدارة الدولة والمجتمع.

---

(٢) يشير الدكتور حسين غباش في كتابه (عمان الديمقراطية الإسلامية) ان الاباضية ليست فرقة بالمعنى الضيق للكلمة، بل هي مدرسة فكرية تستند الى خمسة مصادر تشريعية : القرآن الكريم، والسنة النبوية، والإجماع، والقياس، والاستدلال .

إجراءات تعيين الولاة والمهام الموكولة إليهم

تتمثل الإدارة اللامركزية التي اعتمد عليها النظام الإداري في سلطنة عمان منذ حقب زمنية طويلة في تفويض بعض السلطات للولاة وتمكينهم من إدارة الولايات وفق توجهات وسياسة الحكومة، وبإشراف مباشر من السلطة المركزية، وبما يسمى بمصطلح الإدارة المحلية، والذي عملت عليه عمان منذ فترات طويلة من الزمن، وحافظت عليه جميع الأسر الحاكمة وحتى الآن ؛ ويتمثل ذلك في نظام الولايات والمحافظات، وهو من أعرق الأنظمة التقليدية للإدارة المحلية في عمان، والذي يتم بموجبه تقسيم البلاد إداريا الى محافظات ومناطق، وتضم كل منها مجموعة من الولايات، وتتكون كل ولاية من عدد من المدن والقرى والأحياء، ويعين على كل ولاية والٍ من قبل السلطة المركزية، وتحت اشراف مباشر من قبلها.

ويمثل الوالي السلطة المركزية في الولاية ويتمتع بسلطة الإشراف التفويضي، ويمارس صلاحيات واسعة تشمل أغلب الأنشطة والممارسات الإدارية التي تقوم بها الحكومة في ذلك الوقت، ويرجع ذلك بسبب اتساع الرقعة الجغرافية لعمان، وبُعد بعض الولايات عن مركز الدولة في العاصمة. وهذا الأسلوب من الإدارة اللامركزية تتيح للوالي التصرف والتمكين في الممارسة الإدارية واتخاذ القرارات بما يتوافق مع المصلحة العامة وتوجيهات وأوامر السلطة العليا في الدولة، لكونه الأقرب لاحتياجات وظروف المواطنين في تلك الولاية ؛ مما يسهم في مساعدة السلطة المركزية لتحقيق مهامها الأساسية. ويقوم الوالي بتسيير الإدارة المحلية في نطاق الحدود الإدارية لولايته، والتي تعارف عليها منذ القدم عرفا وتقليدا بين أهالي ومشايخ كل ولاية وتم اعتمادها رسميا، ولا يحق للوالي تجاوز الحدود الإدارية للولاية المعين عليها.

وعندما نتمعن إجراءات تعيين الولاة في الفترة التاريخية لنظام الإمامة [1] في

---

(١) قامت أول إمامة اباضية على يد آل الجلندى في عام ١٣٢هـ - ٧٤٩م . وكان يتم اختيار الإمام من قبل جماعة أهل الحل والعقد ثم يقوم عموم العمانيين بمبايعته، وذلك وفق عدة مراحل، تبدأ بإجراء مشاورات بين العلماء وقيادات المجتمع تجاه الشخصيات المقترحة لتولي الإمامة ومدى انطباق الشروط المطلوبة لهذا المنصب عليهم، ومن ثم يتم تقديم الشخصية التي تتناسب مع واقع وظروف الدولة والمجتمع والزمان، سواء من حيث القوة والصفات القيادية أو من جانب القدرات العلمية والمعرفية والفقهية التي يتمتع بها المرشح، بشرط أن يحظى بموافقة ستة من العلماء كحد أدنى للوصول لكرسي الإمامة، ومن ثم إتمام البيعة له من قبل العلماء ورؤساء القبائل وفق إجراءات دستورية - غير مكتوبة - وعرفية قديمة.

واختيار الإمام يأتي وفقا لأسس ومبادئ وقواعد دينية ووطنية تقتضيها المصلحة العليا للوطن، وهي بعيدة كل البعد عن التأثيرات والانتماءات القبلية والمناطقية أو الجهوية. ولنظام الإمامة حالات ومسالك مختلفة تقتضيها الظروف التي تمر بها الأمة، وهي : الكتمان، الشراء، الدفاع، الظهور. وقد أصبح نظام الإمامة إحدى منجزات الإنسان العماني في مجال السياسة وإدارة المجتمع والدولة، ومرحلة من مراحل التاريخ العماني المجيد والمشرق، له انجازاته وفق معطيات عصره .

عمـان، فإن منصـب الوالي يعتبر من الوظائـف الهامة على مستـوى الهيكل التنظيمي للدولة، ولهذا يتم اختيارهم بعناية فائقة، ويشترط عند تعيينهم توافر متطلبات خاصة لشاغر هذه الوظيفة، والتي من بينها: المكانة الاجتماعية والعلمية والثقافية التي يتصف بهـا المرشح لهذه الوظيفة، وقدرته على القيادة، والمعرفة والإلمام بسنن وقواعد وعادات وأعـراف المجتمع العماني، وأن يحظى الوالي بقبـول مجتمع الولاية. فالولاة هم يمثلون الحاكم في الولايات ويعملون تحت إشرافه المباشر، ولهذا يتم تعيينهم من قبله مباشرة بمشورة من مجلس الشورى، ويتلقى الولاة الأوامر والتعليمات من الإمام مباشرة أو من يقوم مقامه، ويستمدون منه السلطة والمسؤولية، ويكون مرجعهم المباشر في كل ما يتعلق بأمور الولاية، نظرا لعدم وجود مؤسسات ووزارات كما هي عليه في هذا العصر.

كما أنه في حالات تقتضيها المصلحة العامة يتم تكليف الوالي بأعمال القضاء إضافة إلى أعمـال الولاية، ويقتصر ذلك علـى الشخصيات البارزة في العلـم والفقه والقيادة الاجتماعيـة، والتي تتصف بالورع والحنكة السياسيـة، والمشهود لها بالإخلاص والولاء للوطـن والأمـة. ولا يظل الوالي فترة طويلة في الولاية الواحـدة، وإنما يتم تدوير عملهم ونقلهـم مـن ولاية لأخرى بين فترة وأخرى، تحددها طبيعـة الولاية وظروف العمل فيها والتقاريـر المرفوعة عنه، وردود فعل الأهالي تجاه الـوالي وحسن إدارته للولاية ؛ وذلك بهـدف التغيير والتجديد والتطوير والارتقاء بمستوى الأداء، وحتى لا يشعر الوالي بالملل والروتـين اليومـي. وتخضع أعمال الـولاة والقضاة للمتابعة والرقابـة والتقييم من قبل السلطة المركزية أو الحاكم، حيث ترفع إليه التقارير والشكاوى المتعلقة بهم، ومتى حاد الـوالي عن طريق الحق، وتطبيـق النظام، وإثبات العـدل، والإخلاص في خدمة الناس والأمـة دون انحيـاز أو محاباة لأحـد أو استغل وظيفته في تحقيق مزايـا شخصية على حسـاب عملـه وأداء وظيفته، فيتم محاسبته وعزله من قبـل الحاكم، أو تكليفه بوظيفة أخرى، وينطبق ذلك أيضا من يعمل في سلطة القضاء، من القضاة والمستشارين.

وتتضمـن إجراءات تعيين الولاة، بان يبلـغ الشخص الذي وقع عليه الاختيار بتكليف الإمـام له بأعمال الولاية، حيـث جرت التعاليم الدينية والأعـراف السائدة في المجتمع

بأن الولاية والإمارة لا تطلب إلا في حالات معينة تتطلبها المصلحة العامة للأمة؛ وانما تلك الوظيفة هي تكليف ومسؤولية يمنحها ولي الأمر لمن يراه مناسبا للقيادة وصالحا لتلك الوظيفة الهامة، التي عليها مسؤوليات عظيمة أمام الله والأمة. كما يتم مراعاة وضع الشخص المناسب لتولي الولاية المناسبة لاعتبارات سياسية وجغرافية وتاريخية وقبلية، وفق رؤية الحاكم وتقديراته للأوضاع السائدة في المجتمع. وعادة ما يتم تسليم الوالي كتاب أو قرار التعيين من الإمام ؛ الذي يتضمن العديد من المبادئ القانونية والإدارية والمالية، كمنهج عمل يجب أن يلتزم به الوالي، بالإضافة إلى بعض النصائح والتوجيهات وتذكيره ببعض الأمور التي تهم عمله ؛ ويعد ذلك تمكينا للولاة من قبل السلطة المركزية للقيام بمهامهم، ومنحهم الصلاحيات والسلطات نيابة عن الإدارة المركزية في إدارة عملهم، وتقديم النصيحة للعمال عند تكليفهم بالوظيفة وأثنائها يعتبر سنة حسنة أكدت عليها الإدارة الإسلامية منذ عهد الرسول صلى الله عليه وسلم، ومن بعده عصر الخلفاء الراشدين . وجرى العرف بأن يستعين الوالي بالوجهاء والعلماء ورؤساء القبائل، ويستشيرهم فيما يهم الولاية والخدمات المقدمة ومعالجة القضايا الشائكة، وهو قريب الى ما يعرف بالمجلس المحلي للولاية وفق المفاهيم المعاصرة للادارة المحلية.

وقد تضمن كتاب تحفة الأعيان بسيرة أهل عمان للعلامة الشيخ عبدالله بن حميد السالمي مجموعة من عهود الإمام الصلت بن مالك الخروصي (٢٣٧هـ - ٢٧٣هـ ، ٨٥١م - ٨٨٦م)، الذي عرف عهده بالرخاء والاستقرار ورفع المظالم وإحقاق العدل والتسامح الإنساني، وكانت أرض عمان في عهده ممتدة مترامية الأطراف. وأورد الشيخ السالمي في كتابه قصة نجدة الإمام الصلت لأهالي جزيرة سقطرى، حيث تشير كتب التاريخ أن النصارى الأحباش هاجموا جزيرة سقطرى، واعتدوا على سكانها، وقد كتبت امرأة مسلمة أديبة - تدعى الزهراء - من أهل سقطرى قصيدة عبرت فيها عن معاناة الناس، وما أحدثوه النصارى من تخريب واعتداء على الحرمات، من بين أبياتها [١]:

(١) للاطلاع على القصيدة بكاملها، وقصة نجدة الإمام لأهالي جزيرة سقطرى. الرجوع الى كتاب تحفة الأعيان بسيرة أهل عمان، للشيخ عبدالله بن حميد السالمي، الجزء الأول، ص : ١٦٦.

قل للإمـام الذي ترجى فضائله ابن الكرام وابن السـادة النجب

وابن الجحاجحة الشم الذين هم كانوا سناها وكانوا سادة العرب

أمست سقطرى في الإسلام مقفرة من الشـرائع والفـرقـان والكتب

***

واستبـدلت بالهدي كفرا ومعصية وبالأذان نواقيسـا من الخشـب

وبالـذراري رجـالا لا خـلاق لهم من اللئام علوا بالقهـر والغـلب

جار النصارى على واليك وانتهبوا من الحريم ولم يألوا من السلب

***

قـل للإمـام الذي تـرجى فضـائله بأن يغيث بنات الدين والحسب

كـم مـن منعّمـة بكـر وثيبـة من آل بيت كريم الجد والحسب

تدعـو أباهـا إذا ما العلج همّ بهـا وقـد تلقف منها موضـع اللبب

***

أقول للعـين والأجفـان تسعـدني يا عين جودي على الأحباب وانسكبي

ما بـال صلت ينـام الليل مغطبتا وفي سقطـرى حـريم باد بالنهب

يـا للـرجـال أغيثـوا كـل مسلمة ولو حبوتم على الأذقان والـركب

حتـى يعـود عمـاد الدين منتصبـا ويهلك الله أهـل الجـور والريب

***

وكان لتلـك القصيدة الطويلة تأثير على الإمام، وهب بنجدة سقطرى بإرسال جيشا وأسطولا بحريا أكثر من مئة سفينة، بقيادة محمد بن عشيرة وسعيد بن شملان، وكتب لهمـا كتابـا. والمتمعن لذلك الكتاب يجد أنـه اشتمل على الكثير مـن المبادئ الهامة في الإدارة وصفـات القيـادة، وبيّن فيه مـا هو مطلوب منهم وما يأتـون وما يذرون، شارحا رضـي الله عنـه العديد من الجوانـب الإنسانية في كيفيـة التعامل مـع الناس، وضمان حقوقهـم، والأخذ بمبدأ التسامح وإثبات العدل، وأعطـى قواعد مهمة للحرب والسلام والتعامل مع الأعداء، ومن بين ما جاء في هذا الكتاب :

«.... فتوبوا الى الله من سيء ما مضى، وأصلحوا فيما بقى بما عنكم به يرضى، وصونوا دينكم، ولا تبيعوا دينكم بدنياكم ولا بدين غيركم، وقفوا عن الشبهات واحرموا عن محارم الشهوات، وغضوا أبصاركم عن مواقعة الخيانة، واحفظوا فروجكم عن الحرام، وكفوا أيديكم وألسنتكم عن دماء الناس وأموالهم وأعراضهم بغير الحق، واجتنبوا قول الزور، وأكل الحرام، ومشارب الحرام، وجماعة السوء، ومداهنة العدو، وأدوا الأمانات الى أهلها.... وإذا حدثتم فلا تكذبوا، وإذا وعدتم فلا تخلفوا، وأقيموا الصلاة بقيامها، وقراءتها وركوعها وسجودها وتحياتها وتكبيرها وتسبيحها، والخشوع فيها لله.... فانصحوا لوليكم، ووازروهما، وتكنفوهما وانصروهما على الحق، ولا تخذلوهما، وأجيبوهما، ولا تخلفوا ولا تبطؤوا عن دعوتهما، وتناصحوا فيما بينكم، ولا تغاشوا، ولا تباغضوا، ولا تغضبوا، ولا تحزنوا، ولا تكاذبوا، ولا تكالبوا، ولا تحاسدوا، ولا تكايدوا، ولا تماكروا، ولا تضاغنوا، ولا تطاعنوا في الأحساب، ولا تفاخروا في الأنساب، ولا تضادوا، فإنه بلغنا عن رسول الله صلى الله عليه وسلم أنه قال: (المسلم أخو المسلم لا يضاره ولا يشاره ولا يماكره وهم كالبنيان يشد بعضه بعضا)، وتكون غيب بعضكم لبعض في الشهادة والسرائر كالعلانية، كأنهم نفس واحدة، على كلمة واحدة، وولاية واحدة وعداوة للعدو واحدة وحياة واحدة وميتة واحدة...

وقد بغى هؤلاء النصارى وطغوا ونقضوا عهدهم، ونرجو أن يديل الله عليهم، والى الله نرغب ونبتهل أن يهدم محاصنهم، ويخرب بالعدل مساكنهم، ويغنمكم أموالهم وطعامهم، إن ربنا سميع قريب. فإذا سرتم أو نزلتم فأكثروا ذكر الله فان بذكر الله تطمئن القلوب... وشدوا على ربابنة السفن أن لا يتفرقوا، ولا يسبق بعضهم بعضا، فمن سبق فليقصر على أصحابه بقدر ما يكون، حيث يسمع بعضهم دعاء بعض، فان عناهم معنى تكيف ووازر بعضهم بعضا إن شاء الله. فإذا أقدمكم الله الجزيرة، فتناظروا وتشاوروا، وأرجو أن لا يجمعكم الله على ضلال، فإن رأيتم أن يكون صمدكم ومنزلكم قريبا من القرية الناكثة، فتحاصروهم ويكون رسلكم إليهم من هناك، وترسلون الى أهل العهد الذين لم ينقضوا عهدهم، حتى يصل إليكم وجوههم ورؤساؤهم، فان رأيتم أن

يكون منزلكم في القرية حيث عود ينزل الولاة والشراة، فافعلوا من ذلك ما اجتمع عليه رأيكم، من بعد مشورة أهل الخبرة بذلك، ممن ترجون بركة رأيهم وفضل معرفتهم. فإذا أرسلتم الى أهل السلم والعهد، فاعلموهم مع رسلكم أنهم آمنون على أنفسهم ودمائهم وحريمهم وذراريهم وأموالهم، وأنكم وافون لهم بالعهد والذمة والجزية على الصلح الذي يقوم بينهم وبين المسلمين فيما مضى، ولا ينقض ذلك ولا يبدله.....

وإذا التحمت الحرب بينكم وبينهم فلا تقتلوا صبيا صغيرا، ولا شيخا كبيرا ولا امرأة، إلا شيخا أو امرأة أعانوا على القتال، ومن قتلتموه عند المحاربة فلا تمثلوا به فإن رسول الله صلى الله عليه وسلم نهى عن المثلة..... ومن أراد من أهل سقطرى من أهل الصلاة من رجال أو نساء أو صبيان، أن يخرجوا معكم الى بلاد المسلمين، فاحملوهم في حمولتكم، وأنفقوا عليهم من مال الله حتى يصلوا الى بلاد المسلمين إن شاء الله، ومن كان هنالك من أولاد الشراة وأعوان المسلمين فاحملوهم الى بلاد المسلمين، فإن تلك دار لا تصلح لهم بعد تلاحم الحرب بيننا وبينهم..... لا تختلفوا في آرائكم ولا في سلمكم ولا في حربكم، وليكن رضاكم واحدا، وغضبكم واحدا، ووليكم واحدا، وعدوكم واحدا سويّ، ودمكم سواء».

كما تضمن عهده لغسان بن جليد حين بعثه واليا، الكثير من النصائح التي يجب أن يتحلى بها الوالي عند مباشرته لإدارة المهام الموكولة إليه؛ وهي بمثابة منهج عمل وأطر قانونية متقدمة لعصرها في إدارة الدولة والمجتمع، ومن بين ما جاء في هذا العهد :

«.... إني أوصيك بتقوى الله في سرك وجهرك، وأن تكون على أمر الله حدثا وفي مرضاته راغبا، وأن تعمل بالعدل في الرعية، وأن تقسم بينهم بالسوية، وأن تأمر بالمعروف وتحث أهله عليه، وتنهى عن المنكر وترده على من عمل به، وتنزل كل ذي حدث حيث أنزله حدثه، وأن تقيم فيهم كتاب الله، وتحيي فيهم سنة نبي الله صلى الله عليه وسلم، وتسير فيهم بسيرة أئمة الهدى، في أحد الغضب منك والرضا، ولا يخرجك غضبك من الحق، ولا يدخلك رضاك في الباطل، ولا تتعاطى من الناس عند قدرتك عليهم ما لم يأذن الله به لك فيهم ولا تخف في الله لومة لائم، واجعل الناس عندك

في الإنصاف سواء، واحذر أن يستميلك الى أحد منهم هوى، ولا تركن الى أهل الجهل والباطل والطمع والغيّ....

ولا تتخذ من الأصحاب إلا الأمناء الذين تؤمنهم على ما يغيبون به عنك من أمانتك فيما يرفعونه إليك من رعيتك، فإني قد ائتمنتك على أمانتي، ووثقت بك على حمايتي، بالقيام بالقسط في رعيتي، والمساعدة لي على ما أنا قائم لسبيله من أمر ربي، وكن كما رجوت فيك وعند ظني بك، فإنك عين لي على ما غاب عني، والله شهيد عليك وعليّ، وناظر إليك وإليّ، وسائلك وسائلي، فلست بمغن لك من الله، ولا أنت بدافع ولا نافع لي عند الله، إلا بحفظ أمانته ورعاية حقوقه والصدق عليه، فبالله فاكتف، ومنه فاستح، وإياه فاتق.... وانصف الضعيف من القوي، والفقير من الغني، والعبد من المولى، وكل حق صح معك حتى لا يطمع شريف في حيفك، ولا ييأس ضعيف من عدلك، ولا تكن فظا غليظ القلب من كثرة المعاني، ولا محتجبا عن مطالب الحق والضعفاء واليتامى، واجعل للنساء حظا من خلوتك فان لهن أسرارا أنت موضعها[1]، واصبر نفسك لذلك، ولا تضجر من كثرة المعاني، ولا تحكم بين الناس وأنت غضبان، ولا تبع ولا تبتع في ولايتك شيئا إلا ما لا بد منه من بيعه ومن طعام الصدقات من غير أن تجبر أحدا يشتري منك شيئا، ولا تعلم أحدا أنه متخذ بذلك عندك يدا، ولا تجبر أحدا يحمل طعاما من بلد الى بلد استكراها منك لهم، ولا تقبل من أهل ولايتك الهديات، ولا تجبهم الى الدعوات، وامر بذلك ولاتك، وأصحابك، فإن ذلك من المعائب، ولا يدعو الى الإدهان والإصغاء، والركون الى الهوى، فأعاذنا الله وإياك من الشيطان وفتنته، ورغّب الناس فيما افترض الله عليهم.... واقتد بما كتبت لك، ولا تجاوز شيئا من ذلك، ولا تختر عليه غيره، فإنك إن تركت شيئا مما كتبت لك، وعملت بخلافه لم آمن عليك العيب في الدنيا والآخرة، وكلما جاوزت أمري فلزمك في ذلك قصاص لأحد أو أرش أو غرامة في مال فهو عليك في نفسك ومالك دون مال المسلمين، وإن عرض لك أمر مما لم أكتب به لك في كتابي هذا فلا تقدم على إنفاذه حتى تشاورني فيه إن شاء الله، هذا كتابي لك، ونصيحتي إياك، وموعظتي لأهل ولايتك.....».

---

(١) هذا دليل لمكانة المرأة في عمان، حيث روعيت حقوقها، وأعطت خصوصية في الاستماع الى مشاكلها، والاستفتاء في خصوصياتها الدينية، وما يتعلق بالأحوال الشخصية والعلاقات الزوجية والأسرية في المجتمع المحافظ والمترابط والمتعاون في صنع الخير والصلاح.

كما نتأمل عهود الإمام ناصر بن مرشد اليعربي إلى عماله (١٦٢٤ ـ ١٦٤٩) ، والتي تؤكد على عراقة النظام الإداري في عمان، واستخدام مبادئ وأساليب إدارية متقدمة، مبنية وفق متطلبات وواقع المجتمع، ومستمدة من قيمه وتراثه، كعهده إلى أبي الحسن علي بن أحمد بن عثمان بن عمر النزوي، ومن بين ما جاء في هذا العهد[1] : «... يا أبا الحسن إني قد ولّيتك على قرية لوى من الباطنة وما حولها.... أن تأمر في هذه القرى والبلدان : باديهم وحاضرهم، عبدهم وحرهم، صغيرهم وكبيرهم، غنيهم وفقيرهم، بالعدل والمعروف، وتنهاهم عن المنكر المخوف، وأن تعمل فيهم بكتاب الله المستبين، وتحي فيهم سنة النبي الأمين، وآثار الأئمة المهتدين، وسيرة القادة المخلصين الذين جعلهم الله منار الهدى وقادة الناس إلى التقوى وأورثهم الكتاب والسنة يدعون إلى طريق الجنة، وأن توالي في الله وتعادي فيه، ولا تأخذك في ذلك رأفة ولا رحمة، ولا تخف في الله لومة لائم، ولا عذل مجرم آثم، وأن تخلط الشدّة باللين، وأن تخفض جناحك لمن اتبعك من المؤمنين، وأن تعرف لكل أمريء حقه وتوفيه إياه كاملا ، وتؤتي ذي القربى حقه، والمسكين وابن السبيل، ذلك خير للذين يريدون وجه الله وأولئك هم المفلحون.... وأن تجتهد كل الجهد في إصلاح أهل ولايتك وإصلاح أفلاجهم وعمارة مساجدهم والصفح عن مسيئهم والتجاوز عن سيئاتهم ما وسعك من ذلك ، وأن تقبض زكاتهم من أغنيائهم بحقّها، وتجعلها في أهلها من فقرائهم وضعفائهم بعدلها طيبة نفس معطيها إلا من وجب جبره ولا يخفى عليك إن شاء الله، فالله الله يا أبا الحسن في التفحص عن فقيرهم وضعيفهم من جميع أماكن ولايتك لتساويهم من مال الله ما وسعك من ذلك ولا تدعهم يتعسفون إليك من السغب والعرى واجعل لهم أعوانا من إخوانك ليتفحصوا عنهم فان كثيرا من الفقراء يقصر عن المجيء إليك من حياء أو ضعف فيقف عنك وهو في ضرر عظيم من شدة فقره وفاقته.... ولا تأتمن على ما ائتمنتك عليه من أمانتي التي أنا أمين لله فيها إلا من هو حقيق بذلك في دين المسلمين وقد جعلت لك حماية البلاد والذب عنها عن الحريم والعباد وألزمت جميع أهل القرى

(١) للاطلاع على عهود الإمام ناصر بن مرشد اليعربي إلى عماله يمكن الرجوع إلى كتاب تحفة الاعيان بسيرة أهل عمان للعلاّمة المحقق الشيخ نور الدين عبدالله بن حميد السالمي، الجزء الثاني، ص: ٢٧.

طاعتك وحجرت عليهم معصيتك ما أطعت الله ورسوله فيهم وقمت بما شرطته عليك في عهدي هذا إليك فإن خالفت إلى غير ما أمرتك به فأنا ومال المسلمين بريئان منك وأنت المأخوذ به في نفسك ومالك.....».

وفي عهده الى ابن عمه وخليفته على الأمر من بعده سلطان بن سيف بن مالك اليعربي حين أراد أن يستعمله على بعض الأمور فطلب العذر فكتب إليه الإمام ما نصه « من عبدالله إمام المسلمين ناصر بن مرشد بن مالك الى حضرة شيخنا الوالي الولد سلطان بن سيف بن مالك أمد الله عمره. أما بعد : فاني أحمد إليك الله الذي لا اله إلا هو وأوصيك ونفسي وجميع المسلمين بتقوى الله واللزوم على طاعته فاسمع له وأطع واقتد بإخوانك السالفين واتبع. وأما ما ذكرته من أمورك فاسأل فيها أهل الفضل والورع والهداية والشرع الذين جعلهم الله ورثة أنبيائه ونورا ساطعا يقتدى به جميع أوليائه يؤمنون بالله واليوم الآخر ويأمرون بالمعروف وينهون عن المنكر ويسارعون في الخيرات وأولئك من الصالحين. وأما ما ذكرته في العاذرة من الأمر الذي جعلته عليك فكيف أنت اليوم ولدي جناحي الذي أتوصل به الى إعزاز الدين الحنيفي وخليفتي الذي أخلفه ركنا لهذا المذهب فوسع صدرك وشاور العلماء في أمرك ولا تقطع عمرك وتضيق الصدر والحزن وهون على نفسك من جميع ذلك وانظر ما أمامك من العوائق والمهالك فان السالم من وفقه الله ونجاه وارتضاه من خليقته واصطفاه حتى حاذر من جميع معاصيه وخسه إلا من ضيق على نفسه وحزن في يومه أكثر من أمسه وقطع نفسه بالندم والهموم والكرب والغموم، سلم الأمور ولدي لخالق الأرض والسماء وما فيهن وما تحت الثرى واصبر وما صبرك إلا بالله وتوكل عليه وفوض أمرك إليه واتقه حق تقاته ليجعل لك من جميع أمورك المخارج لقوله عز وجل ﴿ **وَمَن يَتَّقِ اللَّهَ يَجْعَل لَّهُ مَخْرَجاً وَيَرْزُقْهُ مِنْ حَيْثُ لاَ يَحْتَسِبُ وَمَن يَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ فَهُوَ حَسْبُهُ إِنَّ اللَّهَ بَالِغُ أَمْرِهِ قَدْ جَعَلَ اللَّهُ لِكُلِّ شَيْءٍ قَدْراً** ﴾ .

فالله الله ولدي في سياسة الملوك لا تكن غافلا ولا مهملا لأمورك فإنك ركبت الخطر العظيم والهول الفظيع الجسيم فلا تلتفت ولدي الى الدنيا ونعيمها وغضارتها

فإنهـا لعـب ولهو وزينة وتفاخر لا تـوازن عند الله جناح بعوضــة فاجتهد في ذلك واقتد بإخوانك الماضين حيث تركوا الدنيا لأهلها وبذلوها لطلابها وتوكلوا على الله حق التوكل ولم يقصروا جهدهم في الله وإعزاز دينه وإظهار كلمته وإخماد نار البدع وإماتة الباطل وقتـال الباغي العاطل فلم تخدعهم الدنيا بغرورها ولم يعدلوا الى لذتها وسرورها حتى تركوهـا وراء ظهورهم وقذفـوا حبها من صدورهم هم الذين يتلـون كتاب الله وأقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأنفقوا مما رزقهم سرا وعلانية يرجون تجارة لن تبور، فكن ولدي حيـث ظني بك وامتثـل أمرك وراع فقراءك حق الرعاية وألف بـين إخوانك وأصفيائك وخلانـك وآت ذا القربى حقه والمسكين وابـن السبيل ذلك خير للذين يريدون وجه الله وأولئـك هم المفلحـون، فاطرح ولدي حب الدنيا ومطامعها مـن قلبك واجتهد في طاعة ربـك وخذ حذرك وقو عزمك وصبرك وكـن مثل الأسد في ذلك الغار ولا يكن نظرك في راحتـك اليوم فانك اليوم لدينا مكين آمين. والحمد لله رب العاملين والصلاة والسلام على خير خلقه الأمين ولا حول ولا قوة إلا بالله العلي العظيم ».

ويقـول رضي الله عنه في عهده الى الوالي صالح بن سعيد المعمري : «.... فأقول لك يـا أبا سعيد إني قد وليتك على بلدة صـور وإبرا وما اشتمل عليهما من الأماكن والقرى علـى أن تظهر ديـن الله عز وجل في هذه البلدان والقرى وتحيـي سنة نبيه محمد صلى الله عليـه وسلـم حتى تأخذ من الظـالم الى المظلوم حقه وتوفي من مـال الله لكل فقير نصيبـه ورزقه وتأمر من بهـذه القرى والبلدان حضرهم وبدوهـم بالمعروف والإحسان وتنهاهم عن الفجور والبهتان وتعلمهم أن من ظلم أحدا مثقال ذرة أو أقل منها أو أكثر فاقتد في عقابه بآثار الائمة الفضلاء الذين جعلهم الله ورثة الأنبياء يقودون الناس الى الخـيرات وأفضل منازل الدرجات..... وعلى أن تجتهد في إصلاح أهل ولايتك وإصلاح دينهم وعمارة مساجدهم والرأفة بهم والتجاوز عن مسيئهم وحسن السياسة لأمورهم والصـبر في نفسك على آذاهم ما وسعك مـن ذلك. وإياك أبا سعيد والعجلة في أمورك وكـن حذرا وقورا صابرا شاكرا على العطاء سـاتـرا عيوب من أخطأ غافرا زلة من عثر رؤوفـا بمـن أناب واستغفر قابلا لمن رجع إليك واعتـذر مدمدما على من أصر واستكبر

آمـرا بالمعروف ناهيا عن المنكر هينا لينا لمن آخيتـه من جميع الشراة لا بفظ ولا غليظ واصبر وما صـبرك إلا بالله وتوكل علـى الله حق التوكل واجتهـد في ذلك ولا تكن من الغافلين.

وأوصيك يا أبا سعيد أن تختص من خيار إخوانك أن يسيروا في البلاد ويردوا الظلم عـن العباد ويصرفوا عنهم المناكر والفساد ويسوسوهم الى الصلاح والرشاد ويقبضوا الـزكاة من أغنياءهـم ويعطوهم فقراءهـم فيواسونهم من مال الله بمـا يسد جوعهم ويسـتر عورتهـم ولا تدعهم يتكففـون إليك حزنين باكين وابعـث الى كل بلدة وقرية ثقة أمينـا ورعا يتجسس عن المكـثر والمقل ليأخذ من المكثر زكاة الله ويواسي منها المقل لان كثيرا من الأغنياء لم ينصف من نفسه في أداء الزكاة وكثيرا من الفقراء لم تحمله نفسه ليجـيء إليـك. فاجتهد يا أبا سعيـد في الأخذ من هذا العطاء لهذا فـان لهم علينا حقا واجبـا أوجبه الله عز وجل في كتابه لقوله تعالى : ﴿ **إِنَّمَا الصَّدَقَـاتُ لِلْفُقَرَآءِ وَالْمَسَاكِينِ وَالْعَامِلـِينَ عَلَيْهَا وَالْمُؤَلَّفَةِ قُلُوبُهُمْ وَفِي الرِّقَـابِ وَالْغَارِمِينَ وَفِي سَبِيلِ اللَّهِ وَابْنِ السَّبِيلِ فَرِيضَـةً مِّنَ اللَّهِ وَاللَّهُ عَلِيـمٌ حَكِيمٌ** ﴾، فإذا أردت المسير الى بلـدة صور من قرية إبرا فاتـرك في قرية إبـرا من يحفظ أمانتك ويخاف الله حق الخوف من ذات نفسه وأنت لا تجـاوز بلدة ولا غبرة ولا مزرعا ولا عجوزا في عنـة ولا بدويا بغار إلا وأخذت من الظالم للمظلـوم وواسيتهـم من مـال الله ما وسعك من ذلـك فإن مات أحد جوعـا أو مظلوما فهـو في رقبتك دون رقبتي وأنت المأخوذ بـه دوني فإني أعزني الله بالإسلام ونيتي أنني لـو قدرت أن أملأ الأرض عـدلا وصلاحا وإرادتي أن أدمر كل ظـالم وأشتت كل جماعة اجتمعـوا علـى المناكر والفجور والخوض في أفحش الأمور فإنـه لا أثرة عندي لظالم ولا حيـف لمسلم وقد جعلت لك أن تتصرف في جميع أمور المسلمين ما يجوز لي أن أتصرف فيه فان خالفت الى غير ذلك فأنا ومال المسلمين بريئان منك وأنت الرهين به والسلام عليك ورحمة الله وبركاتـه والحمد لله حق حمده والصلاة على خير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم ولا حول ولا قوة إلا بالله العليم العظيم ».

والمتأمل لهذه العهود يجد تقدم الإدارة في مؤسسات الدولة والمجتمع في عمان، والتي

أخذت بمبادئ الإدارة الحديثة منذ قرون طويلة، وجمعت أساليب متقدمة في تطبيقاتها، فقد طبقت مبدأ المشاركة في إدارة شؤون البلاد، واستخدمت أسلوب اللامركزية الإدارية في تقديم الخدمات، وعملت بمبدأ تفويض السلطة وتحديد المسؤولية، وأخذت بمبدأ حتمية المساءلة، أضف الى ذلك الاهتمام الذي كان يوليه حاكم البلاد تجاه رعاية المواطنين وخدمتهم على أكمل وجه، وحرصه على تحقيق العدالة والمساواة بين أفراد المجتمع دون تمييز، وتلك مبادئ مهمة للقيادة ولتطبيق مبادئ القضاء الإداري، كما يؤكد عليها اليوم علماء الإدارة المعاصرة والقانون، والمهتمين بحقوق الإنسان على تطبيقها في إدارة شؤون الدولة والمجتمع.

النظام الإداري في عمان خلال الفترة من ١٧٤٤م - ١٩٧٠م

شهد تنظيم الجهاز الإداري في عمان قبل عام ١٩٧٠م مراحل من التغيير والتطوير منسجما مع توجهات القيادة السياسية لكل فترة من فترات التاريخ العماني، ومتطلبات كل مرحلة، وطبيعة الظروف السائدة التي كانت تساهم بصورة كبيرة في تشكيل نوعية التنظيم الإداري للدولة العمانية، وتؤكد المصادر التاريخية بأن عهد الإمام أحمد بن سعيد البوسعيدي(١) - مؤسس الدولة البوسعيدية عام ١٧٤٤م - قد أرسى دعائم أساسية للممارسة الإدارية بعد ما وحد البلاد وقضى على جميع الفتن والخلافات الداخلية. وشهدت عمان في عهده ولأول مرة نوعا من السلطة المركزية التي عزز قيامها الالتفاف حول رؤية وأهداف قيادته الإنسانية الطموحة. وقام بالعديد من الإصلاحات الإدارية والعسكرية والاقتصادية وإدخال بعض الأساليب الجديدة الى الجهاز الإداري، واستحدث مناصب جديدة في إدارته مثل: جباة الضرائب، وقادة الأسطول، وأنشأ جيشا احتياطيا قويا. كما ركز الإمام أحمد على استتباب الأمن والعدل وتوحيد القبائل في عمان، واهتم بتعيين الولاة في أنحاء الدولة العمانية، وحرص على اختيار القيادات الإدارية والولاة من ذوي الكفاءات العالية، والذين لديهم الخبرة الكافية والقدرات القيادية، كما حرص على منحهم الصلاحيات في الكثير من الجوانب الإدارية، وبما يتناسب مع متطلبات تلك المرحلة.

ومن ناحية أخرى سعى الإمام أحمد لتدريب أبنائه على إدارة الأمور السياسية والتنظيمية حتى يكسبهم المهارات القيادية العليا لتحمل مسؤولية القيادة في المستقبل، وقد تم تعيين عدد منهم في مناصب الإدارة، ومن بينهم: أبنه هلال تولى العديد من المهام في عهد والده، وابنه سعيد والي نزوى وأصبح فيما بعد إماما على عمان بعد وفاة والده. ومن بين أهم الولاة والقيادات الإدارية في عهد الإمام أحمد بن سعيد : السيد خلفان بن محمد بن عبدالله البوسعيدي (الوكيل) الذي عين واليا على مسقط، لتنظيم الأمور الإدارية والمالية بمسقط نيابة عن الإمام، والسيد عبدالله بن محمد بن عبدالله البوسعيدي الذي سماه المؤرخ ابن رزيق الوالي الأكبر للإمام.

(١) بدأ الإمام أحمد بن سعيد البوسعيدي حياته السياسية واليا على صحار في عهد اليعاربة، وتميز بالجرأة والشجاعة والإقدام والحنكة السياسية، واتسم بالتسامح والفطنة والذكاء، وكان له مواقف بطولية في تخليص البلاد من الغزاة الفرس وتوحيد العمانيين تحت قيادته.

كما اختار أشهر القضاة وأنصفهم للعدل والحق، وكان من بينهم: القاضي الشيخ محمد بن عامر بن عريق العدواني. واهتم الإمام أيضا بتكوين نظاما للجمارك وأرسى قواعد اقتصادية ثابتة، وركز على اختيار القيادات الإدارية التي تتميز بالكفاءة في مجال الحسابات والأمور المالية، فقد عين رزيق بن بخيت بن سعيد بن غسان لتنظيم الحسابات المالية في الجمارك. وكان لميناء مسقط مكانة تجارية، وأصبح في عهد الإمام أحمد من أهم الموانئ التجارية في الخليج العربي نظرا للاستقرار الأمني، والسياسي، والاقتصادي لعمان في ذلك العهد.

واهتم الإمام أحمد كثيرا باستتباب الأمن الداخلي واستقراره، ولذلك عين خميس بن سالم البوسعيدي لمهمة المحافظة على الأمن بمسقط ومطرح[1]. كما عين عددا من الولاة في شرق أفريقيا، ومنحهم الصلاحيات والتفويض في الكثير من السلطات والمسؤوليات الإدارية. وشهد عهده إنجازات عديدة في الجوانب التنظيمية والإدارية، من بينها : تطويره لميناء مسقط، وتحديث الإجراءات الإدارية لتنظيم النظام الجمركي في الموانئ العمانية، وتطوير علاقات عمان التجارية مع الشركات الهولندية والانجليزية العاملة في الخليج، ومع الفرنسيين في جزيرة موريشس في غرب المحيط الهندي، وكذلك زيادة التبادل التجاري مع الهند.

كما قام ببناء أسطول بحري يتألف من ٣٤ سفينة وبارجة حربية مزودة بعدد كبير من المدافع يصل في بعضها الى ٤٤ مدفعا، بالإضافة الى عدد من السفن الشراعية، وقد استطاع أن يجعل من منطقة الخليج والساحل العماني منطقة تجارية حرة. كما أسهم أسطوله البحري وجيشه القوي بقيادة ولده هلال لنجدة أهل البصرة العرب عام ١٧٧٥م، تلبية لنداء أهلها العرب عندما احتلها الفرس وانتزعوها من العثمانيين، حيث تمكنت سفينة القيادة (الطراد الرحماني) من تحطيم سلسلة الحديد التي أقامها الفرس في مدخل شط العرب، واستطاع الأسطول العماني التصدي للفرس وتسهيل

(١) قديما كانت تقوم بمهام الحراسة والأمن في مسقط مجموعة من الحرس، مزودة بأسلحة تقليدية. أما الولايات الأخرى فتعود مسؤولية الأمن فيها إلى حرس (العسكر) مكتب الوالي أو ما يسمى قديما بمركز الوالي.

وصـول التموينات إلى المدينـة المحاصرة، وكان لذلك أثره الطيـب لدى سكان البصرة وحكامهـا، وقد كافأته الدولة العثمانية بخراج البصرة فـترة من الزمن، واستمر حتى عهد السلطان السيد سعيد بن سلطان عام ١٨٥٦م.

كما استطاع الأسطول العماني أيضا في القضاء على الكثير من حركات القرصنة في الخليج والمحيط الهندي لتأمين حركة التجارة، وقد أثنى إمبراطور المغول شاه علم على الإمـام أحمد لمعونته ضد القراصنة في سواحـل الهند، وعلى أثر ذلك تم إبرام معاهدة صداقـة عام ١٧٦٦م توجت بإقامة بعثة للإمبراطـور في مسقط واتخذت مركزا لممثلها السياسـي، أطلق عليه اسم (بيـت نواب)، وقد أسهمت تلك العلاقـة في زيادة التعاون المشـترك بين الجانبـين. وكانت لجهود الأمام احمـد بن سعيد نتائـج مهمة في ترسيخ نظـم إدارية مؤثرة في عملية تنمية البلاد وتطويرها اقتصاديا وتجاريا وعسكريا. وبعد أن تـوفي الإمام المؤسس في الرستاق عام ١١٩٨هـ / ١٧٨٣م[1]، والتي كانت عاصمة له خلفـه عدد من الأئمـة والسلاطين، وتحول نظام الحكم بعـده إلى نظام وراثي في ذرية آل بوسعيـد الذين حافظـوا على استمرار الحكم وتطوير البنـاء الإداري والتنظيمي في عمان.

وعندمـا تـولى الإمام سعيد بن أحمـد بن سعيد البوسعيدي زمـام الحكم بعد وفاة والـده بقـي في الرستاق التي اتخذها والـده كعاصمة للدولـة، وكان يتصف بالشجاعة والفصاحة، ونظم الشعر ومعرفة معانيه وبيانه، واتبع نهج والده في الكثير من الجوانب الإداريـة. وكان من بين أشهر ولاتـه أخوه السيد محمد الـذي أدار أعمال ولاية السويق وتوابعهـا، وكان له مواقف وأدوار في مجـالي السياسة والإدارة، وله سيرة حسنة ومحب للعلمـاء وأهل الصـلاح، وآلت إليه أيضا إدارة بهلا ونزوى وإزكي بالإضافة الى السويق، وبعـده آلـت الإدارة في ولاية السويق ـ تلك الولايـة العريقة ـ لابنه السيد هلال بن محمد ابن الإمام أحمد، ويسطر التاريخ العماني سيرته العطرة بالعديد من المواقف في مجال السياسـة والإدارة والشجاعة والحكمة ـ وكان لأختـه السيدة الجليلة جوخه بنت محمد ابـن الإمام أحمد ادوار قيادية خلال عهـده وبعد وفاته ـ وتقلد عدد من أحفاده وظائف قيادية عبر مراحل التاريخ العماني.

(١) حسب ما جاء في موقع وزارة الإعلام الالكتروني .

وكان أيضـا من بين القيادات في عهد الإمام سعيد أخوه السيد قيس والي صحار، الذي عرف عنه بالورع والصلاح وحب العلماء، وتولى عدد من أحفاد السيد قيس الرستاق ووظائف قيادية مختلفة، ومن بين أحفاده الإمام عزان بن قيس بن عزان بن قيس البوسعيدي. وكذلك من بين ولاة الإمام سعيد السيد محمد بن خلفان البوسعيدي (الوكيل) والي مسقط. ونظرا لزهد الإمام سعيد في الحكم أوكل مقاليد السلطة وزمام الأمور في إدارة البلاد إلى ابنه السيد حمد بن سعيد بن أحمد البوسعيدي (١١٩٩هـ/١٧٨٤م - ١٢٠٦هـ/١٧٩٢م)، الذي لقب بالسيد حمد، حيث ركز على مسقط لكونها مركز الثقل في عمان، لأهمية نشاطها التجاري والاقتصادي، واعتماد الدولة على مواردها المالية، فضلا عن أهميتها السياسية، وموقعها الاستراتيجي كحلقة اتصال وجسر بين عمان والخارج، ولهذا اتخذها مقرا له، حيث كان يقيم في بيت جريزة.

وفي عهد السيد حمد انتقلت العاصمة من الرستاق الى مسقط عام ١١٩٩هـ/ ١٧٨٤م، ومن ذلك التاريخ أصبحت مسقط عاصمة لدولة البوسعيد حتى الآن. وقد أدار الدولة بجدارة وصبر وحلم وسياسة وحكمه، واهتم بتقريب العلماء وأولي الرأي والمشورة، واتخذ عددا من المستشارين، وكان يتفقد أحوال المواطنين وينظر في مصالحهم من خلال جولاته الميدانية، حتى أحبه الجميع واخلصوا له. كما اهتم ببناء الأبراج والقلاع، والتي من بينها: برج عند مدخل ميناء مسقط زوده بمدافع كبيرة، وقلعة روي، والبرج المثمن بحصن بركا، وذلك بهدف تحصين مدينة مسقط، ومن أجل تأمين سلامة البلاد. وضمن اهتمامه بالتجارة والأسطول البحري أمر بصنع باخرة ضخمة في زنجبار عرفت باسم الرحماني تميزت بكبر الحجم وروعة الصنع. وسار السيد حمد على خطى جده الإمام أحمد في الاهتمام بالتجارة الخارجية، وتامين مرور السفن التجارية عبر مسقط.

وبعد وفاة السيد حمد عام ١٢٠٦هـ / ١٧٩٢م تولى السلطان السيد سلطان بن أحمد ابن سعيد البوسعيدي زمام الحكم في عمان، ويعتبر عهده نقطة تحول في تاريخ عمان، وقد ثبّت دعائم حكمه في مسقط، ولم يولي نظام الإمامة اهتمامه، وإنما ركز على

الفكر السياسي وإدارة الدولة والمجتمع من منظور حديث غير تقليدي، واهتم بالتطوير الإداري والاقتصادي ضمن توجهاته الجديدة، وهو أول من اتخذ لقب السيد بدلا عن الإمام. وقد تحققت في عهده العديد من الانجازات الإدارية بفضل شجاعته وذكاءه وقدراته الشخصية ؛ تجسد ذلك في إدارة حكومية مركزية مترابطة، وسياسة واعية في إدارة التيارات الفكرية المتنافسة من المعتدلين والمحافظين، والتي كادت أن تؤدي الى زعزعة الاستقرار الداخلي.

كما تطلع لبناء دولة قوية لها امتداد جغرافي واسع، مكنها من بسط نفوذها الى خارج عمان، وقد تحقق له ذلك بفضل الحنكة السياسية التي كان يتمتع بها. وركز على إقامة العديد من العلاقات الخارجية بهدف توسيع نطاق التجارة مع تلك الدول، أهمها بريطانيا وهولندا و فرنسا. كما اهتم بتوسعة الأسطول البحري بضم العديد من السفن الكبيرة العملاقة التي استطاعت أن تحقق الأمن والاستقرار والسيادة البحرية العمانية في الخليج والمحيط الهندي وسواحل شرق أفريقيا، بالإضافة الى ازدهار الحركة التجارية والاقتصادية في عمان والخليج العربي.

وتشير المصادر التاريخية بأنه كان لدى السيد سلطان بن أحمد خمس عشرة سفينة تتراوح سعتها بين ٤٠٠ الى ٧٠٠ طن، وثلاث سفن شراعية في مسقط وحدها، بالإضافة الى أسطول يتكون من ١٠٠ سفينة من مختلف الأحجام في صور، وكانت أكثر من ٨٠٪ من تجارة الخليج تمر من مسقط متجهة إلى الحبشة والبنغال وماليبار وملايو وزنجبار والصين[١]. كما اهتم السيد سلطان بحركة العمران في المدينة فأسس بها قصرا ضخما عرف ببيت العلم[٢]، واتخذه سكنا خاصا له ومقرا يدير منه شؤون الحكم، كما أمر ببناء حصن الفليج على الطريق بين مسقط وبركا جعله سكنا لأهله واستراحة له، كما قام ببناء قلعة الراوية والبرج المقابل لها والبرج الشرقي الجنوبي لتحصين مدينة مسقط.

---

(١) أنظر : كتاب تطور القانون الإداري العماني، للدكتور موسى بن جعفر بن حسن (ص : ٣٩)، الطبعة الثانية.

(٢) تم إعادة بناء القصر القديم سنة ١٩٧٤م، وشهد عام ٢٠٠٦م الانتهاء من أعمال التحسين والتوسعة للقصر والمساحة المجاورة له، حيث تم إضافة قصر الضيافة الجديد المعدّ لاستقبال كبار ضيوف الدولة، وإضافة مرافق وقاعات أخرى جديدة.

وبعـد وفاة السيد سلطان بن الإمام أحمد بن سعيد آلت دفة حكم عمان لابنه السيد سعيـد بن سلطان بن أحمـد البوسعيدي عام ١٨٠٤م، وهو ابن ثـلاث عشرة سنة، وقد أسهمت السيدة الجليلة موزة بنت الإمام أحمد بن سعيد البوسعيدي بأفكارها القيادية المتوقدة وسياستها الإدارية الحكيمة بدور مؤثر في إرساء دعائم حكم ابن أخيها السيد سعيـد في بدايـة عهده بمساندة أخيه السيد سالم، وقـد استتب الحكم له بصورة كاملة بعد مقتل ابن عمه بدر بن سيف بن أحمد البوسعيدي الذي حاول السيطرة على الحكم خـلال الفـترة ١٨٠٤م ـ ١٨٠٧م. وقد امتاز السيـد سعيد بالتسامـح وبشخصية قوية، وعرف عنه بإرادته الصلبة، وأفقه الواسع، وبرؤيته وبصيرته القيادية، ومقدرته الفائقة في الدبلوماسية، ولقد مكنته هذه الصفات الشخصية من تبوء مركز عال ليس فقط في دولة البوسعيد، بل كذلك في تاريخ الجزيرة العربية وشرقي أفريقيا.

وتعتبر فترة حكمه العصر الذهبي لعمان في القرن التاسع عشر، حيث اتسعت سلطة الدولـة العمانية علـى الصعيديـن السياسي والاقتصـادي بشكل لم تشهـده عمان من قبـل، فبسط نفوذه علـى المناطق الممتدة من بندر عباس الى مناطق واسعة من الساحل الشرقـي لأفريقيا، وعزز من قوة الاقتصـاد العماني من خلال بناء علاقات تجارية مع الصين وجنوب شرق آسيا والهند وسيلان وإيران وأفريقيا وأوربا وأمريكا، وكان أسطوله البحري يعد من أكـبر الأساطيل الحربية والتجارية في الخليج العربي والمحيط الهندي خـلال النصف الأول مـن القرن التاسع عشر، حيث أسهـم في تعزيز الأمن والاستقرار والنمـاء الاقتصادي، بدون الاصطدام مـع القوى الفاعلة في المنطقة خلال تلك الفترة، كالدولة العثمانية والفارسية وانجلترا وفرنسا.

وفي عهـده شهـدت النظم الإداريـة والتنظيمية تطـورا كبيرا، انعكـس ذلك بشكل إيجابـي على التنظيم الحديث لأسطوله العسكري والتجـاري، وأسلوب إدارته لممتلكات الإمبراطوريـة العمانية في عمان وشرق أفريقيـا، وتطوير إيراداتها من الموارد التجارية والاقتصاديـة الأخـرى، خاصة بعد استحـداث محاصيل زراعية جديـدة مثل القرنفل في زنجبـار، التي اتخذها السيد سعيد مركزا لحكم الشـق الأفريقي من الإمبراطورية

العمانيــة، كما ركز على اختيــار الكفاءات الإداريــة والقيادية لمساعدتــه في إدارة أمور الدولــة من الولاة والقضاة ورجال السياسة والاقتصاد، وحرص على تدريب أبنائه على القيادة وفنون الإدارة والحكم، وكثيرا ما يفوض أحدهم خلال فترة سفره.

كمــا اتسم عهد السيــد سعيد بتطــور الدبلوماسية العمانية والعلاقــات الخارجية، وخطط لذلك تخطيطــا ناجحا ورصينا، حيث أرسل سكرتــيره الشخصي الشيخ أحمد بن نعمان بن محسن الكعبي الى الولايات المتحدة الأمريكية على متن السفينة التجارية العمانية سلطانة، وذلك عام ١٨٤٠م بعد أن وقع معها معاهدة صداقة وتجارة في مسقط عــام ١٨٣٣م (وهــو أول سفير عماني وصل هنــاك)، وذلك لتقوية علاقــات الصداقة والتعــاون بين البلدين، وتعتبر السلطنة من أقدم الدول العربية التي تقيم علاقات ودية وتجارية مع الولايات المتحدة.

وفي عهد السيد سعيد أيضا أبرمت الكثير من الاتفاقيات الدولية مع الهند والولايات المتحدة وبريطانيا وفرنسا، ركزت في مجملها على تنظيم علاقات الصداقة والتعاون بين عمان وتلك الدول، وتنظيــم عمليات التبادل التجاري فيما بينها، وتشير بعض المصادر الى أن سلطنة عمان في عهده أقامت علاقات دبلوماسية وقنصلية مع أكثر من عشرين دولــة، وكانت له علاقة وطيدة وقوية مع مصر وحاكمها محمد علي. كما اهتم السلطان السيــد سعيد بن سلطان بالعلم والعلماء، وكان من بين المدارس الفقهية التي ظهرت في عهده بمدينة مسقط مدرسة العلامة الشيخ ناصر بن أبي نبهان الخروصي، تخرج منها علماء من بينهم: السيد مهنا بن خلفان البوسعيدي، والأديب المؤرخ ابن رزيق، والعلامة الشيــخ سعيد بن خلفان الخليلي، وغيرهم ممن تتلمذ علــى يديه في زنجبار بعد رحيله اليها في ذلك العهد.

وبعــد وفاة السلطان السيــد سعيد بن سلطان عام ١٨٥٦م، والذي كان يلقب (سعيد العظيم) كما كان يسميه الحــكام الأوربيون، وانقسام الإمبراطورية العمانية وانفصال زنجبــار عــن مسقط، وعلــى أثر حرمــان عمان من جزء هــام من أسطولهــا البحري، ومواردها المالية، واجهت عمان صعوبات كبيرة وشهدت نزاعات قبلية مريرة وصراعات علــى السلطة وعدم استقــرار سياسي، بالإضافة الى الركــود الاقتصادي الذي شهدته

بسبب تغير الظروف الدولية ذات الأطماع السياسية، وكذلك بسبب ظهور السفن البخارية عام ١٨٦٠م وتحول مسار الكثير من التجارة الدولية إلى قناة السويس بعد افتتاحها للملاحة في عام ١٨٦٩م، وزيادة النشاط البحري في استخدام مضيق باب المندب بشكل كبير.

وتعتبر تلك الظروف السياسية والاقتصادية سببا في التأثير المباشر على تراجع مكانة التنظيم الإداري للدولة، وضعف أداء الأجهزة الإدارية؛ وعلى أثر ذلك شهدت عمان العديد من التغيرات والتطورات، والتي ساهمت في تحديد طبيعة البناء الإداري للدولة. وقد بذل السيد ثويني بن سعيد الذي تولى الحكم من بعد والده في عمان عام ١٨٥٦م جهودا لاحتواء الموقف وإعادة مكانة مسقط الى طبيعتها ومكانتها الاقتصادية والتجارية وتعزيز مواردها المالية. وسار في نفس النهج ابنه السيد سالم بن ثويني الذي حكم عمان عام ١٨٦٦م. كما بذل الإمام عزان بن قيس بن عزان بن قيس بن الإمام أحمد البوسعيدي[1] خلال فترة حكمه لعمان منذ عام ١٨٦٨م جهودا في الحد من التدخلات الأجنبية والنفوذ الوهّابي في البريمي، وتوحيد المجتمع العماني، ونشر العلم وتحقيق السلام والاستقرار، ونشر الصلاح والعدل وإعادة نظام الإمامة ومؤسساتها الفاعلة، وإخضاع عدد كبير من مناطق عمان لحكومة مركزية، عاملا بمبدأ الشورى في حكمه الذي استمر لما يقرب من الثلاث سنوات، وأظهر في حياته من المواقف والشجاعة والجرأة والحنكة السياسية والقيادة الإدارية الفعالة ما يفوق غيره من الزعماء، وقد عاش بالفعل بطلا ومات بطلا.

---

(١) كان من بين العلماء الذين عقدوا البيعة للإمام عزان بن قيس البوسعيدي الشيخ سعيد بن خلفان بن أحمد الخليلي والشيخ صالح بن علي بن ناصر الحارثي والعلامة محمد بن سليّم الغاربي، وكانوا يمثلون السلطة الاستشارية والتنفيذية العليا في حكومة الإمام. كما كان للسيد إبراهيم بن قيس البوسعيدي شقيق الإمام دور بارز في حكومة الإمام لا سيما في المجال العسكري.

وقد أورد الشيخ نور الدين السالمي في كتابه تحفة الأعيان بسيرة أهل عمان نص البيعة الذي أخذ على الإمام عزان بن قيس البوسعيدي: «بسم الله الرحمن الرحيم. قد بايعناك على طاعة الله ورسوله وعلى الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، ونصبناك إماما علينا وعلى الناس على سبيل الدفاع وعلى شرط ألا تعقد راية ولا تنفذ حكما ولا تقضي أمرا، إلا برأي المسلمين ومشورتهم، وقد بايعناك على إنفاذ أحكام الله وإقامة حدوده وقبض الجبايات وإقامة الجمعات ونصرة المظلوم وإغاثة الملهوف، وان لا تأخذك في الله لومة لائم، وأن تجعل القوي ضعيفا حتى تأخذ منه حق الله، والعزيز ذليلا حتى تنفذ فيه أحكام الله، وأن تمضي على سبيل الحق أو تفني روحك فيه، وأن تعطينا على ذلك عهد الله وميثاقه لنا ولجميع المسلمين».

وبعد مقتل الإمام عزان تولى حكم عمان السلطان السيد تركي بن سعيد بن سلطان ابن الإمام أحمد بن سعيد البوسعيدي عام ١٨٧١م، الذي عرف عنه بشخصيته القيادية المهابة، وسخاءه وكرمه وحسن معاملته للناس، وبكفاءته العالية وقوة إرادته، وحماسه المتوقد نحو التغيير والتطوير. وقد شهد عهده تحولا جديدا للإدارة في تاريخ عمان، حيث ركز على إعادة البناء والتنظيم للمؤسسات الإدارية والمالية وفق مفاهيم جديدة، واستحدث وظائف سياسية وإدارية من بينها : رئيس الوزراء، وزير، سكرتير السلطان الخاص، ومستشار السلطان الخاص.

وعمل على إعادة الاستقرار الداخلي للبلاد، واستعان بالكفاءات الإدارية والمستشارين في مجالات الإدارة الحديثة، واتسمت الإدارة الحكومية في عهده بالطابع المركزي في العديد من إدارات الحكم وتنظيماته المختلفة. كما اهتم بالإدارات الإقليمية للدولة على النمط المركزي واللامركزية في نفس الوقت، والذي يتمثل في نظام الولايات والمراكز الإقليمية، وكان يشرف على اختيار الكفاءات الإدارية لمناصب الولاة، خاصة في ولايات المناطق الساحلية، وأعطى صلاحيات واسعة للولاة من اجل تنفيذ كافة المراسيم والأوامر السلطانية في كافة المجالات الإدارية والعسكرية والمالية، وكان مركز الولاة يتحدد حسب المنطقة الجغرافية.

وكان يحرص على اختيار أكفأ العناصر القيادية لمناصب ولاة مسقط ومطرح وصحار وظفار وسمائل، ومن بين الإدارات الحكومية التي كانت تشكل البناء التنظيمي الإداري للدولة في عهد السلطان السيد تركي : إدارة القضاء والعدل، إدارة شؤون المالية، إدارة الجيش وشؤون الأمن. كما حرص السلطان السيد تركي على مشاركة مسؤولية الحكم كبار أفراد العائلة الحاكمة من أمثال السيد عبدالعزيز بن سعيد بن سلطان البوسعيدي، والاستعانة ببعض الأعيان وشيوخ ورؤساء القبائل ورجال الأعمال البارزين.

كما حرص على إقامة علاقات طيبة مع بريطانيا. وفي عهده برزت عدد من المدارس التقليدية من بينها: مدرسة مسجد الخور بمسقط، ومدرسة الزواوي، ومدرسة العلامة

الشيخ راشد بن عزيز الخصيبي ؛ وكان يدّرس في تلك المدارس القرآن الكريم، وأصول الديـن، وعلـوم اللغة العربية من قراءة وكتابة ونحو وبيـان. وشهد أواخر عهد السلطان السيد تركي علاقات متميزة مع أخيه برغش حاكم زنجبار، وكانت لديه رؤية مستقبلية لإعـادة توحيد القطر العماني بالقطر الأفريقي، كمـا كان عليه في عهد والده، ولكن لم يكتب لذلك النجاح لأسباب، وكان على رأسها التدخلات الأجنبية.

وبعـد وفـاة السلطان السيد تركـي عـام ١٨٨٨م استلم زمام الحكـم في عمان ابنه السلطان السيد فيصل بن تركي، وهو أوسط أخوته سنا، وذلك في جو سلمي، وبمساندة ودعـم من أخويه السيـدان محمد وفهد، وكانـت عمان في حينها دولـة تتميز بقدر من التنظيـم والاستقرار الإداري والأمنـي. وعرف عن السلطان السيـد فيصل بالشجاعة والإقدام والثبـات، وبالسياسة والحزم واللطف والسماحة، وقد استطاع ان يحيّد عمان ويحافـظ على استقلالهـا ومصالحها القومية في خضـم صراع بريطانيـا وفرنسا[1]، وتنافسهمـا على زيادة نفوذهما الاستعماري للعديد من أجزاء الوطن العربي، واتسمت سياسته بالتوازن في علاقته مع تلك القوى.

كما أولى اهتمامه بتطوير الوضع الداخلي في البلاد، ومن اجل ذلك كون جيشا قويا جعـل قيادته لأخيه فهد، بهدف تقويـة الجبهة الداخلية وتوطيـد الأمن في ربوع عمان، حيث تم في عام ١٩٠٧م تأسيس قوة مشاة صغيرة أطلق عليها حامية مسقط[2]. وضمن

---

(١) أوردت بعض المصادر قول السلطان السيد فيصل الشهير والمعبر عن اهتمامه باستقلال بلده : (إن ما أتمسك به هو استقلالي، ولن تمس بريطانيا دولتي ما دمت حيًا). وذلك على أثر الضغوطات البريطانية وتدخلاتها تجاه تنامي علاقة عمان بفرنسا وسماح السلطان فيصل لها بإقامة مستودع للفحم بالجصة ـ القريبة من مدينة مسقط ـ عام ١٨٩٨م، وقيام بعض السفن العمانية في صور وجعلان من رفع الأعلام الفرنسية لظروف اقتضتها تلك الأيام. كما سبق ذلك وأن منح السلطان فيصل الحكومة الفرنسية عام ١٨٩٦م واحدا من أجمل بيوت مسقط مقرا ثابتا لقنصليتها(بيت فرنسا)، وهو اليوم مقر للمتحف العماني الفرنسي الذي أنشيء بالتعاون بين حكومة سلطنة عمان والحكومة الفرنسية، وافتتح تحت الرعاية السامية لجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم وفخامة الرئيس الفرنسي الراحل فرانسوا ميتران في ١٩٩٢/١/٢٩م، وتربط عمان بفرنسا علاقات طيبة ومتينة منذ أواخر القرن السابع عشر ومطلع القرن الثامن عشر الميلادي، وكذلك تربط السلطنة والمملكة المتحدة علاقات صداقة تاريخية وطيدة تعود إلى بداية القرن السابع عشر، وكذلك مع دول العالم الأخرى.

(٢) استمرت في التطور تدريجيا من حيث التنظيم والتسليح حتى ديسمبر ١٩٧٥م، حيث أعيد تنظيم القوات المسلحة، ومنذ ذلك اليوم أصبحت تعرف باسم قوات سلطان عمان البرية، وقد تفضل حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم القائد الأعلى للقوات المسلحة بتسليم الراية لقوات سلطان عمان البرية آنذاك في ١١ ديسمبر عام ١٩٨٧م. وفي يونيو عام ١٩٩٠م صدر أمر بتسميتها بالجيش السلطاني العماني، وهو يعد من أقدم الأسلحة الثلاثة في قوات السلطان المسلحة، وشهد تطورا كبيرا شمل كافة الجوانب، وذلك بهدف استيعاب الأسلحة الحديثة وفنون القتال المعاصرة، (أنظر موقع متحف قوات السلطان المسلحة الالكتروني).

اهتمامه في تطوير الاقتصاد العماني، فقد سكت (ضربت) في عهده عام ١٨٩٥م عملة معدنية عمانية تم تداولها في المناطق والمدن الساحلية، وكانت حينها العملة المتداولة في عمان الروبية الهندية الورقية، ودولار ماريتيريزا من المسكوكات الفضية النمساوية، الى جانب البيسة النحاسية، والجنيه الانجليزي الذهبي. ومنذ عام ١٨٩٧م و١٨٩٨م شهدت عمان انتعاشا اقتصاديا وأصبحت لها شهرة واسعة كمركز تجاري لتجارة الأسلحة والذخائر، والتي يتم استيرادها من بلجيكا وفرنسا وألمانيا وبريطانيا، وتصدر الى منطقة الخليج العربي وفارس وأفغانستان.

وقد أدى الارتفاع في حجم التداول التجاري الناتج عن تجارة الأسلحة الى قيام بريطانيا بفرض حظر على هذه التجارة في السنوات الأولى من القرن العشرين، مقابل معونة مالية منحت للسلطان قدرها مائة ألف روبية هندية سنويا كتعويض عن ذلك. كما شهد أواخر عهد السلطان السيد فيصل بن تركي ظهور نظام الإمامة من جديد عام ١٩١٣م بزعامة الإمام سالم بن راشد الخروصي (١٩١٣م - ١٩١٩م) في الجزء الداخلي من عمان فرضتها ظروف وعوامل سياسية واقتصادية سادت البلاد خلال تلك الفترة، والتي استمرت حتى أواخر الخمسينات من القرن الماضي.

وبعد وفاة السلطان السيد فيصل بن تركي عام ١٩١٣م خلفه ابنه الأكبر تيمور على حكم عمان، وقد عرف عنه بالشجاعة والكرم ورعاية الفقراء والإحسان إليهم، واحترامه وتقديره للعلماء والأدباء. وعمل السلطان السيد تيمور على تطوير وتحديث النظام السياسي والإداري في عمان ؛ بتشكيل أول مجلس للوزراء في تاريخ السلطنة عام ١٩٢٠م يضم أربعة وزراء، من بينهم رئيس المجلس (رئيس المجلس، السيد محمد بن أحمد الغشام وزيرا للمالية - كان واليا على مطرح -، الشيخ الزبير بن علي وزيرا للعدل، الشيخ راشد بن عزيز الخصيبي وزيرا للشؤون الدينية) بهدف مساعدة السلطان في إدارة شؤون الحكم، وتنظيم الشؤون المالية والإدارية في السلطنة.

وأسند رئاسة مجلس الوزراء الى شقيقه السيد نادر بن فيصل والذي عرف عنه أيضا بقيادته العسكرية للجيش في كثير من المواقع الحربية ضد القبائل المعارضة

للنظـام، ومـن ثم أسنـدت رئاسة المجلس من بعـده الى السيد سعيد بـن تيمور بعد أن أكمل تعليمه في العراق والهند عام ١٩٢٩م، وتولى في نفس الوقت الإشراف على الشؤون المالية للسلطنة. وقد اعتمدت الحكومة خلال تلك الفترة على منهجية جديدة ومتطورة في الإدارة لا سيمـا فيمـا يتعلـق بالتخطيط المالي وإعـداد الميزانية العامـة، وقد كانت المـوارد المالية للدولة خلال تلـك الفترة وقبل ظهور النفط تتركز في الضرائب والرسوم الجمركيـة (كانت تسمى العشـور) التي تصل في حدود ٥٪ من قيمة السلعة، والزكاة - خاصة زكاة التمور - بالإضافة الى بعض الإيرادات الأخرى.

ومـن منجـزات السلطان السيد تيمـور في تطوير الجانب الأمنـي والعسكري قيامه بتاريـخ ٢٧/٤/١٩١٤م بتشكيل قوتين جديدتين تضافـان إلى حامية مسقط التي كانت قـد تأسسـت في عهد والده فيصل بـن تركي، الأولى مدفعية والأخـرى قوة خاصة، وقد تمركزتـا في بيت الفلـج، وفي أكتوبر سنة ١٩١٦م أصدر السلطـان تيمور بن فيصل أول قانـون للخدمة العسكرية، اشتمـل على نظام الرواتب والعـلاوات والمكافآت والعقوبات والجزاءات ورواتب ما بعد الخدمة وغيره.

وفي مجـال التنظيم الإداري بذل جهودا في الحد مـن تأثيرات الظروف الاقتصادية والسياسية العالمية الصعبة بسبب اندلاع الحرب العالمية الأولى، وتدهور أوضاع الملاحة والتجـارة البحريـة عبر ميناء مسقـط، بعد أن كان من أبرز موانـئ التجارة في الخليج العربـي، ونقطـة تجميع وإعـادة تصدير للسلع منـذ منتصف القرن السابـع عشر إلى كافـة أقطـار الخليج العربي. وقد استطاع السلطان السيـد تيمور بحكمته تجنب الكثير مـن المصاعب والأزمات التي سببتها الظروف العالميـة، وركز على تشجيع المواطنين في الاعتمـاد على الذات والاهتمام بالزراعة في ظـل النقص الحاد من الواردات من المواد الغذائيـة لا سيما مـن الهند. كما تم في عهد السلطان السيد تيمـور أول تنظيم قضائي حديـث في السلطنة وذلك في عام ١٩٢٠م، حيث تم إنشاء محكمة تجارية وأخرى مدنية عدلية في كل من مسقط ومطرح.

وشهد عهده أيضا على الصعيد الداخلي توقيع اتفاقية السيب عام ١٩٢٠م مع الإمام محمد بن عبدالله الخليلي[1]، وهدفت اتفاقية السيب التي أبرمها السلطان السيد تيمور مع الإمام الى تحقيق الاستقرار الداخلي والتقدم الاجتماعي وتحسين الوضع الاقتصادي وإخماد الفتنة في البلاد، بعد نزاعات قبلية عنيفة واضطرابات داخلية استهلكت معظم مدخرات وموارد الدولة، والتي كانت تعاني من صعوبات شديدة من جراء الأزمة الاقتصادية العالمية بسبب الحرب العالمية الأولى (١٩١٤ ـ ١٩١٨) وعوامل داخلية أخرى. وكان للعلامة الشيخ سعيد بن ناصر بن عبدالله الكندي والشيخ عيسى بن صالح الحارثي والقنصل البريطاني المعتمد لدى مسقط إسهام في إتمام هذه الاتفاقية، والتي ما لبثت طويلا حتى تم وقف العمل بموجبها في عهد السلطان السيد سعيد بن تيمور، الذي عمل على توحيد البلاد تحت إدارة مركزية واحدة، ونجح في ذلك عام ١٩٥٥م.

وشهدت عمان أيضا في عهد السلطان السيد تيمور توقيع أول اتفاقية للتنقيب عن البترول مع شركة داركي بهدف الاستفادة من موارد عمان الاقتصادية وذلك عام ١٩٢٥م، إلا أن الشركة البريطانية المكلفة بالتنقيب انتهى عقدها عام ١٩٢٩م، ولم توفق الى اكتشاف أي شيء ذي قيمة من الوجهة التجارية وفق وجهة نظرها. كما عمل السلطان السيد تيمور على تطوير النظام الجمركي في ميناء مسقط وتنظيم الإدارة المالية بهدف اصلاح الوضع الاقتصادي، وتدعيم الموقف المالي في البلاد، واستعان ببعض المستشارين في ذلك من جمهورية مصر العربية والمملكة المتحدة، وقد أسهمت هذه الخطوة في تأسيس إدارة للجمارك، والاستفادة من العائدات الجمركية، التي ظلت حتى عام ١٩١٣م يتم اقطاعها لأحد التجار مقابل مبلغ يدفع مقدما للحكومة.

وفي فترة حكم السلطان السيد تيمور شهدت تلك الفترة ظهور أول تنظيمات إدارية تولت القيام بأعمال البلدية في مسقط وذلك ما بين عامي ١٩٢٤م أو عام ١٩٢٧م وفق

---

(١) اهتم الإمام الخليلي كثيرا برعاية العلم والعلماء، وأسس مدرسة فقهية في نزوى تولى بنفسه الإشراف والتدريس فيها، واستمرت طوال فترة عهده، وتخرج منها نخبة من كبار فقهاء وعلماء عمان. كما كان له مواقف وطنية؛ تجلت في توحيد قوة عسكرية بقيادة جلالة السلطان سعيد بن تيمور على أثر التدخل السعودي في واحة البريمي، وذلك عام ١٩٥٢م.

مصـــادر أخرى، كما تم إنشاء المدرسة السلطانيـــة الأولى عام ١٩٣٠م بإشراف حكومي نقـل إليهـا طلبة مدرسة بوذينــه التونسي والمدارسـ الأخرى التقليديـة، وكانت تقع في مسقـط ويديرها الأستــاذ إسماعيل بن خليـل الرصاصي الذي قدم مـن فلسطين الى عمــان عــام ١٩٢٩م، وأصبح فيما بعد مديــرا للمعارف وواليا لمطـرح في عهد السلطان سعيــد بن تيمور وتقلد وظائف أخرى، وفي هــذه المدرسة تأسست نواة الحركة الكشفية الأولى في السلطنة عام ١٩٣٢م.

وكان التعليــم في عمــان منــذ قديم الزمــان محصــورا في الكتاتيب وحلقــات العلم والمدارســ الفقهيــة لعلمــاء عمــان، وكان لهذه المدارســ الفضل في الأزمنــة الغابرة في تخريج العديد من العلماء والأدباء، الذين أثروا تراثنا العماني بكنوز وذخائر في مختلف مجــالات العلم والمعرفة. وفي عهد السلطان السيد تيمــور قدم إلى عمان في العشرينات من القرن الماضي الشيخ المجاهد سليمان باشا بن عبدالله الباروني النفوسي من ليبيا، وقــد استقبلته الحكومة والشعب بحفاوة وتكريم وتقديــر، وكان له مساهمة في التطوير والإصلاح الإداري، كما اتصل الشيخ الباروني بالإمام محمد بن عبدالله الخليلي وعينه الأخير وزيرا ومستشارا[1]، وبذل جهودا مخلصة في خدمة الأمة.

ونظــرا للظروف الصحيــة للسلطان السيد تيمور بن فيصــل تنازل عن الحكم لابنه السلطــان السيد سعيد وذلك في عام ١٩٣٢م ؛ الــذي سبق له وأن ترأس مجلس الوزراء في عهــد والده وكان عونا كبيرا له في إدارة دفة الحكم في عمان. ونتيجة للتأهيل العلمي العــالي وللخــبرة التراكميــة التي اكتسبهــا السلطان السيــد سعيد خلال تلــك الفترة، ومعايشته للكثير من الأحداث والظروف السياسية والإدارية ؛ تعامل بكفاءة عالية وبشــيء مــن الحكمة والتدبير مع الأزمة الاقتصادية، التي اجتاحت العالم في مطلع الثلاثينيات بسبــب الكساد الاقتصادي العالمي، بسياسة مالية تهدف الى ترشيد النفقات الحكومية لتكون في حدود إمكانات البلاد المالية.

(١) قدّم الشيخ الباروني للإمام الخليلي العديد من الخطط والمشاريع والأفكار الجديدة، كإنشاء مدرسة حديثة ومطبعة وإصدار جريدة وبناء مستشفى، وقد عمل على تأسيس مدرسة في سمائل، وجمع لها مساهمات من شخصيات عمانية، من بينهم الشيخ سليمان بن ناصر اللمكي الذي ترجم له صاحب كتاب زنجبار شخصيّات وأحداث، وأورد مقتطفات من الرسائل المتبادلة حول هذا الموضوع ص : ١٠٣. توفي الشيخ الباروني في الأول من مايو سنة ١٩٤٠م في الهند أثناء رحلة علاجية من مرض الملاريا، وقد حالت الظروف من اكتمال مشروعه الإصلاحي في عمان.

وفي هــذا الإطار تم تخفيض مخصصـات السلطان بناء على رغبته شخصيا لتصل إلى نصـف ما كانت عليه في السابق، كما اعتمـد سياسة عدم اللجوء للديون الخارجية لسـد باب التدخل من الدول الدائنة في الشـأن الداخلي للبلاد، وتفادي الفوائد الربوية علـى الرغم من حاجة البلاد الى ذلك لضعف الإيـرادات. وقد أشرف السلطان السيد سعيد بن تيمور شخصيا على مالية الدولة وتنظيم ميزانيتها السنوية مستخدما أساليب إداريـة ومالية حديثة، واستطاع خـلال فترة وجيزة من توليه مقاليد الحكم سداد كافة الديون ودفع المبالغ المستحقة للتجار على الدولة، كما كوّن احتياطي مالي للطوارئ على اثر زيادة إيرادات الدولة من الجمارك خلال فترة الحرب العالمية الثانية، وتوالي ارتفاع أسعار السلع والمنتجات.

كمـا واصل سياسة والده في التشجيع على التنقيب عن النفط، حيث تم الإعلان عن اكتشافـه عـام ١٩٦٣م بكميات تجاريـة، وأنشئت شركة نفط عمان عـام ١٩٦٤م، التي بـدأت في إنتاجه وتصديـره الى الخارج عبر ميناء الفحل بـين عامي ١٩٦٧م، ١٩٦٨م. وشهـد عهـد السلطان السيـد سعيد بن تيمور تطويـرا لبعض وحدات الجهـاز الإداري للدولة، وكان يتكون الجهاز الإداري للدولة في ذلك الوقت من:

القصـر ويمثل السلطـة العليا، ويتولى: تعيـين الولاة والقضاة، وبمـا يتعلق بالشؤون الخارجيـة والحـدود وشؤون الدفاع والماليـة. ونظارة الشؤون الداخليـة للإشراف على الولايات وأعمال الولاة والقضاة، والشؤون القبلية، وبيت المال والأوقاف وجباية الزكوات. ونظـارة الشـؤون الخارجيـة. ومحافظة العاصمة، وتتـولى: شؤون الهجـرة والجوازات والجنسيـة، والإشراف على الميـنـاء والبلدية والشرطة والسجـون، وغيرها من الأعمال التي تتعلق بشؤون الحكم في العاصمة.

بالإضافة الى عدد من الدوائر: دائرة الشؤون المالية، دائرة الجمارك، دائرة البلدية، دائـرة الأوقاف والتركات،، مفتش الولاة وتتبع هذه الوظيفة والي مطرح وهو رئيس ولاة ساحل الباطنة، دائرة الطرق، دائرة الشرطة، دائرة البريد، المطبعة السلطانية، دائرة الكهربـاء وتتكون من وحدتين الأولى حكوميـة في مسقط تتبع المالية والثانية في مطـرح تتبـع القطـاع الخاص، مفتش اللاسلكـي يتبع نظارة الداخليـة وبإشراف من الجيش،

جهاز التلفونان ويتبع شركة خاصة، دائرة المياه وكانت تقتصر خدماتها على بعض الأحياء في مسقط ومطرح، وفي أواخر الستينات تم إنشاء دائرة التحسينات.

ومن بين أهم الشخصيات التي اعتمد عليها السلطان السيد سعيد بن تيمور في إدارة الدولة: السيد احمد بن إبراهيم بن قيس البوسعيدي الذي كلف بوظيفة نظارة الشؤون الداخلية - ناظر الداخلية - بمثابة وزير الداخلية، ومهمته الإشراف على الولاة والقضاة والشؤون القبلية وبيت المال والأوقاف وجباية الزكوات. وعمه سمو السيد شهاب بن فيصل بن تركي آل سعيد الذي تم تكليفه بوظيفة محافظ العاصمة (مسقط) وتولى شؤون الحكم في العاصمة، ويعتبر ممثل السلطان في معظم القضايا، كما كلف بالعديد من المسؤوليات والأعمال من بينها الهجرة والجوازات والجنسية، والشرطة، والإشراف على البلدية وميناء مسقط، ومراقبة أسعار الصرف، والإشراف على السجون المركزية، ورعاية مصالح سكان مسقط وتوابعها. كما كلف الشيخ أحمد بن محمد بن عيسى الحارثي بمهام من قبل السلطان سعيد تتعلق بالسياسة الداخلية للسلطنة ومعالجة بعض القضايا، وعهد الى إسماعيل بن خليل الرصاصي والي مطرح مهمة الإشراف على الولايات الساحلية بالباطنة (رئيس الولاة) ومشرفا على التعليم في مدرستي مسقط ومطرح (مدير المعارف).

وفي إطار التنظيم الإداري تم في عام ١٩٣٨م إصدار قانون الجمارك للسلطنة، كما أعلن السلطان السيد سعيد بن تيمور عن استحداث تنظيم إداري عصري للبلدية بمستوى دائرة، تنظر في مسائل تنظيم الشوارع والبيوت في مسقط ومطرح، وتكون مستقلة في سن قوانينها وتنفيذ مشروعاتها، وكانت تفرض رسوما على نقل النفايات عرفت وقتها برسوم البلدية - كما نص على ذلك قانون الجمارك - ، وقد كانت مقدار قيمة الرسوم على نقل النفايات آنه واحدة على كل نقلة يجب أخذ عشور عليها في مدينتي مسقط ومطرح، وتولى السيد هلال بن بدر البوسعيدي رئاسة البلدية في عام ١٩٣٩م.

كما شهد ذلك العام تعيين أول مجلس بلدي في مسقط تكون من ٨ أعضاء برئاسة رئيس البلدية، وإنشاء فرع للبلدية بمطرح. وتواصلت جهود التطوير للعمل البلدي، حتى توجت في عام ١٩٤٩م بصدور قانون البلديات في سلطنة مسقط وعمان (اسم الدولة

قبل عام ١٩٧٠م) كأول تشريع متكامل للتنظيم البلدي، والذي اشتمل على المرتكزات الأساسية للنظام البلدي بمفهومه المعاصر، وفي عام ١٩٦٧م صدرت قوانين تنظيم السير وتسجيل السيارات، وقد سبق صدور لوائح تنظم عملية استخراج رخص قيادة السيارات عام ١٩٣٥م، ولم يكن الحصول على سيارة ورخصة قيادة بالأمر السهل في ذلك العهد[1]، وإنما كان في نطاق ضيق جدا.

وتم إنشاء أول جهاز للمالية وفق أسس حديثة في يناير عام ١٩٤١م، وكانت الشؤون المالية وتنظيمها تدار من قبل السلطان وتحت إشراف شخصي من قبله، وتم استحداث أول جهاز للرقابة المالية للدولة في السلطنة (دائرة تدقيق الحسابات) عام ١٩٥٨م، كما أنشئت في ذلك العهد إدارة التنمية عام ١٩٥٩م لتشرف على ثلاثة قطاعات وهي: الصحة والزراعة والأشغال العامة، بالإضافة الى الخدمات الاجتماعية. وفي عام ١٩٦٨م تم تكوين أول هيئة للتخطيط باسم (مجلس الاعمار)، وتم تشكيل مجلسا خاصا يتولى الاهتمام بمشروعي الماء والكهرباء.

وفي عهد السلطان السيد سعيد بن تيمور تم افتتاح المدرسة السلطانية الثانية في عام ١٩٣٥م وكان مقرها منزلا مؤجرا بمسقط لتحل محل المدرسة السابقة، والتي أنشأت عام ١٩٣٠م ونقل إليها طلبة المدارس التقليدية الأخرى كمدرسة مسجد الخور ومدرسة السيد نادر، وضمت الى جانب البنين عددا من البنات، وكانت المدرسة تعمل بنظام اليوم الكامل وتدرس القرآن الكريم والفقه والتوحيد واللغة العربية والخط العربي بنوعيه النسخ والرقعة، كما كان يتم تدريس الأناشيد واللغة الإنجليزية والتاريخ والجغرافيا والتربية الوطنية والحساب والصحة والرياضة البدنية، وكانت الدراسة تبدأ بالصف التمهيدي ثم الأول والثاني والثالث من المرحلة الابتدائية.

---

(١) كانت إجراءات ترخيص السيارات وإصدار رخص السياقة من اختصاص بلدية مسقط ومطرح، وكان من يمتلك السيارات في ذلك الوقت عدد محدود للغاية، نظرا للقيود المفروضة وعدم توفر الإمكانيات لدى المواطنين، بالإضافة الى عدم توفر شوارع ممهدة ومسفلتة، إلا طريق اسفلتي ضيق يتخذ مسارا متعرجا يربط مدينة مسقط ومطرح عبر عقبة ريام، والتي تم رصفها في عهد السلطان السيد تيمور بن فيصل ، وقد قام السلطان تيمور بافتتاح هذا الطريق عام ١٩٢٩م، ،الذي نفذته قوة جند مسقط، وذلك الطريق لا زالت آثاره باقية وهو محاذي للجبل.
وفي عهد النهضة المباركة تم بتاريخ ١٩٧٠/٩/٤م ولأول مرة تقديم طلبات ترخيص السيارات إلى دائرة الشرطة، ومنذ عام ١٩٧٠م شهدت السلطنة تطورا كبيرا في مجال المواصلات، وتم ربط مناطق ومحافظات وولايات السلطنة بشبكة طرق حديثة، حيث بلغت طول الطرق المعبدة في عام ٢٠٠٨م ٢٣٢٢٣ كلم منها ١٣٨٤ كلم مزدوجة، وكذلك ٣٠٢٠٧ كلم من الطرق الممهدة، فيما وصلت عدد رخص قيادة المركبات في ذلك العام ١١٣٠٠٠.

وفي عام ١٩٤٠م تم افتتاح المدرسة السعيدية بمسقط، وفي هذه السنة تلقى فيها السلطان السيد سعيد بن تيمور بشرى ولادة ابنه جلالة السلطان قابوس. وقد حلت المدرسة السعيدية محل المدارس الأخرى في مسقط، لتبدأ مرحلة أكثر تطورا من التعليم النظامي الحكومي، والذي يتم في مبان مدرسية أعدت خصيصا لهذا الغرض، واشتملت على فصول دراسية وغرف للإدارة والمدرسين، وتكونت من مرحلتين دراسيتين : الأولى مرحلة ما قبل الابتدائي ومدتها سنتان تمهيديتان، والثانية هي المرحلة الابتدائية ومدتها ست سنوات، يمنح الناجحون فيها الشهادة الابتدائية التي تصدرها دائرة المعارف، ويتم تعيينهم كتبة في الدوائر الحكومية.

كما تم إنشاء المدرسة السعيدية بمطرح التي تم افتتاحها في نوفمبر عام ١٩٥٩م، وانتقلت في عام ١٩٦٠م الى المبنى الجديد الذي أنشئ لهذه المدرسة لتطوير الأداء ولاستيعاب عدد أكبر من الطلبة. وقد حظيت صلالة أيضا بأول مدرسة للبنين وهي المدرسة السعيدية بصلالة، والتي افتتحها السلطان السيد سعيد بن تيمور في شهر مارس من عام ١٩٣٦م، وشهدت المدرسة تطورات عديدة، حيث تم في عام ١٩٥٥م بناء مبنى جديد للمدرسة صمم لأغراض التعليم. كما أنشأت شركة تنمية نفط عمان في عام ١٩٦٧م مدرسة صناعية بهدف توفير العمالة الفنية في عدد محدود من التخصصات.

وشهد عهد السلطان السيد سعيد بن تيمور ابتعاث أول مجموعة من الطلبة في بعثة دراسية الى بغداد، وأخرى الى اليمن. كما تم افتتاح بعض العيادات الطبية في بعض ولايات الساحل من بينها : مسقط ومطرح وقريات، ورصف بعض الطرق في مسقط، وإنشاء مزرعة تجريبية في صحار وأخرى في نزوى، وإقامة المكاتب الحكومية لمختلف الدوائر، ومساكن للموظفين القادمين من الخارج، بالإضافة الى بعض المشروعات في مجال الكهرباء ومياه الشرب، ومشروع إيجاد عملة موحدة للبلاد (الريال السعيدي). كما تم الاهتمام في أواخر الستينات بتطوير ميناء مطرح، وتنمية الثروات السمكية والحيوانية والزراعية ضمن خططه المستقبلية بعد زيادة إيرادات الدولة، على أثر البدء في تصدير النفط، ولكن تلك الخطط واجهت عقبات وبطيء في التنفيذ بسبب ظروف داخلية وضعف في أداء الجهاز الإداري.

كما سعى السلطان السيد سعيد بن تيمور الى تطوير الجيش من الناحية الإدارية والتنظيمية وتزويده بأحدث الأسلحة، فقد قام بتحويل (فيلق مجندي مسقط) الى وحدة مدربة ومسلحة بأسلحة خفيفة أطلق عليها (فرقة مشاة مسقط) وذلك عام ١٩٣٩م. وفي عام ١٩٥٢م تم تأسيس فرقة ثانية باسم (قوات الباطنة)، على إثر التدخلات السعودية في واحة البريمي[1]، والتي عرفت بأزمة البريمي وقعت في الفترة ١٩٥٠م - ١٩٥٥م. وفي عام ١٩٥٤م اتخذ جيش السلطان من الدقم مركزا رئيسيا، حيث استطاع السيطرة على مدينة عبري في شهر أكتوبر سنة ١٩٥٤م واعتقال ممثل الإمام فيها. وشهدت القوات المسلحة في عام ١٩٥٥م تطويرا جديدا، حيث أمر السلطان السيد سعيد بن تيمور بتأسيس مركز موحد لقواته المسلحة، والتي أسهمت يوم ١٩٥٥/١٢/١٥م في إنهاء نظام الإمامة في داخلية عمان، والسيطرة على نزوى، وكان الإمام حينها الشيخ غالب بن علي الهنائي الذي اختير بعد وفاة الإمام محمد بن عبدالله الخليلي عام ١٩٥٤م.

ومنذ أواخر عام ١٩٥٥م شمل نظام السلطنة كل أنحاء عمان تحت إدارة وسلطة واحدة وقيادة مركزية واحدة. كما تم في عام ١٩٥٨م إنشاء إدارة لشؤون الدفاع، وفي الأول من مارس عام ١٩٥٩م تم تأسيس نواة لسلاح الجو، كانت تسمى بقوات سلطان عمان الجوية[2] تضم ثلاث طائرات تدريب مسلحة من نوع (بروفست)، بالإضافة إلى طائرتي مواصلات من نوع (بايونير)، وفى عام ١٩٦١م تم إضافة ٤ طائرات من نوع (بيفر)، وفى عام ١٩٦٤م تم إرسال طائرتى (بروفست) وطائرتى (بيفر) إلى صلاله لمساندة الوحدات البرية العاملة فى منطقة الجبل، ومع تزايد حدة العمليات فى ظفار عام ١٩٦٧م تم شراء ١٢ طائرة (استرايك ماستر) لتوفير قوة نيران أكبر، وكانت هذه الطائرات تعمل فى البداية من مهبط صغير فى بيت الفلج، كما تم في عام ١٩٥٩م

---

(١) ساد تفاهم بين السلطان سعيد بن تيمور البوسعيدي، والإمام محمد بن عبدالله الخليلي على توحيد قوة مشتركة نحو ثمانية آلاف مقاتل تحت أمرة السلطان سعيد لمواجهة ما يهدد الأراضي العمانية، كان تجمعها في صحار، إلا أن تلك القوة لم تكمل مهمتها في ذلك العام لأسباب.

(٢) تم تغيير مسمى قوات سلطان عمان الجوية الى سلاح الجو السلطاني العماني، وشهد في عهد النهضة المباركة نقلة نوعية لتطوير قدرات السلاح لمواكبة التطور السريع الذي شهدته السلطنة، وأصبح قوة قادرة لحماية أجواء السلطنة، إضافة إلى تنفيذ المهام الأساسية في دعم الجيش السلطاني العماني والبحرية السلطانية العمانية، لمزيد من التفاصيل يمكن الرجوع الى موقع متحف قوات السلطان المسلحة الالكتروني.

تشكيل نواة السلاح البحري بسفينة واحدة[1]. ولعبت القوات الجوية دورا مهما وبدعم ومساندة من قوات بريطانية في إنهاء العمليات العسكرية وتأمين الجبل الأخضر عام ١٩٥٩م، والقضاء على العناصر المعارضة والموالية لنظام الإمامة، وتأكيد السيطرة على داخل عمان، بعد مغادرة عدد من قادتها[2]، كما تواصل التطوير للجهاز العسكري أواخر الستينات، وفق الإمكانات المتاحة خلال تلك الفترة.

كما أمر السلطان السيد سعيد بن تيمور بتنظيم أعمال المراكز الحكومية في الولايات، وقد حرص على المتابعة الدقيقة لأعمال الولاة [3] في الولايات، وكانت تصدر منه الأوامر مباشرة لمعالجة قضايا المجتمع. وفي هذا الإطار صدر قانونا بتنظيم عمل مراكز الولاة، بما يسمى بقانون المراكز الحكومية في الولايات عام ١٩٥٠م، الذي اشتمل على الكثير من الأساليب التنظيمية والإرشادات والتعليمات لإدارة هذه المراكز في تلك الفترة. كما تم تنظيم أعمال المحاكم الشرعية وتسجيل الدعاوى والصكوك الشرعية. وسمح جلالة السلطان سعيد بن تيمور في عام ١٩٥١م للشيخ محمد بن عمير الهنائي، والتاجر موسى بن عبد الرحمن بن حسن الرئيسي، ومحمد بن موسى اللواتي بتأسيس محطة لتوليد الكهرباء بريام من أعمال ولاية مطرح، وهو ما أعتبر سابقة أولى لتخصيص قطاع الكهرباء، وإن كان ذلك لولاية واحدة، كما أشار الى ذلك صاحب كتاب زنجبار شخصيّات وأحداث.

واهتم أيضا بتقوية وتدعيم علاقات عمان الخارجية، وبرز ذلك في زياراته الى عدد من دول العالم من بينها: اليابان، والولايات المتحدة الأمريكية، وبريطانيا، وفرنسا، وإيطاليا، والهند عام ١٩٣٧م، ويعتبر السلطان السيد سعيد بن تيمور أول حاكم عربي يزور الولايات المتحدة. وفي عام ١٩٤٤م قام السلطان السيد سعيد بن تيمور بزيارة الى مصر والتقى ملكها فاروق، كما زار القدس في فلسطين.

---

(١) في عهد النهضة المباركة تم تشكيل البحرية السلطانية العمانية في عام ١٩٧١م من سرية دوريات السواحل التي وجدت سابقا (جندرمة عمان)، وتسهم بدور فاعل في حماية المياه الإقليمية وشواطئ السلطنة.

(٢) من بين قادة المعارضة : الإمام غالب ؛ الذي توفي في أواخر شهر نوفمبر عام ٢٠٠٩م، وأخوه الشيخ طالب، والشيخ سليمان بن حمير النبهاني، وقد اختاروا إقامتهم في المملكة العربية السعودية بمدينة الدمام وفي مصر بحكم رغبتهم وليس نفيا.

(٣) ذكر الشيخ سليمان بن خلف الخروصي في كتابه ملامح من التاريخ العماني، في الصفحة رقم ٢١٠، بان السلطان سعيد بن تيمور كان جيّد التوقيع، عزل واليا من ولاته.. ذلك الوالي أرسل رسالة خطيّة يلتمس من جلالته فيها العفو أن يرده الى عمله، وأطنب في رسالته، فوقع جلالة السلطان في نفس الرسالة : « ولاك الاختيار، وعزلك الاختبار»...

وعمـل السلطـان السيـد سعيد بـن تيمور جاهـدا في تحديـث المؤسسـات وتحسين الاقتصـاد وتجاوز العجز في ماليـة الدولة، وحرر عمان من الديون المتراكمة من العهود السابقة بسبب الأوضاع الاقتصادية والصراعات على السلطة السياسية ؛ والتي أرهقت موازنة الدولة في الإنفاق على القوة العسكرية والقضاء على الفتن والخلافات الداخلية، وأصبحـت في ذلـك الوقت تستنزف نصـف الميزانية تقريبا. وقد تضمنـت الكلمة التي وجههـا السلطـان السيد سعيد بـن تيمور الى المواطنين في يناير عـام ١٩٦٨م الظروف المالية التي واجهتها الدولة قبل تصدير النفط، التي حالت من تنفيذ المشاريع التنموية، كمـا أبرز الجهود التـي بذلها في إحداث تـوازن في الميزانية، وتوجهاتـه نحو التخطيط لإقامة مشاريع تنموية والاستفادة من إيرادات النفط.

وعلى الرغم من الجهود التي بذلت والانجازات التي تحققت في عهد السلطان السيد سعيـد بن تيمور وفق إمكانات الدولـة المتاحة، والتي يأتي على رأسها توحيد عمان تحت إدارة وسلطة واحدة، وتحريرها من الديون بصورة كاملة. إلا أن عهده شهد العديد من التحديـات، من بينها : الظروف الاقتصاديـة والسياسية التي مرت بها السلطنة، والتي أفـرزت قوى معارضة في أواخر الخمسينات وعقـد الستينات من القرن الماضي بدوافع سياسيـة ذات طابع اجتماعي، اتخذ البعض منها طابـع العصيان المسلح، منها أحداث الجبـل الأخضـر ١٩٥٧م - ١٩٥٩م، التمـرد في ظفار ١٩٦٥م ــ ١٩٧٥م . بالإضافة الى تأخر مشاريع التنمية الإنسانية مقارنة بالدول المجاورة بسبب ضعف وقلة الموارد المالية، وإتباع سياسة التقشف والحد من الإنفاق والانغلاق على الذات، وفرض السلطة للعديد من القيـود، وفي جوانب مختلفة على العمانيين، وتطبيقها لسياسة الباب المغلق في كثير مـن أمور الحياة العصرية، والتـي أدت الى هجرة عدد كبير من العمانيين الى الخارج، خاصة للدول المجاورة في الخليج العربي للدراسة والعمل.

بالإضافـة الى عدم الاستجابـة لمطالب الكثير من المواطنـين المخلصين في التطوير والتحديـث، وكذلـك عدم الأخذ بمبـادئ التخطيط العصريـة لإدارة التنمية في البلاد وتعزيـز مواردهـا، خاصة في الفترة ما بعد اكتشاف النفط مـع بداية الستينات. أضف

الى ذلـك تأثير بعض الايديولوجيات القوميـة والأممية المستوردة والتـي برزت بشكل مكثف بعد الحرب العالمية الثانية في الكثير من الدول ومطالبة معتنقيها بتغيير الأنظمة، وتأثـيرات نتائـج الحرب العربية في فلسطـين، ووجود تحديات عديـدة محلية وإقليمية ودوليـة، كلها تحديـات وأسباب متراكمة أوقعت البلاد في حالـة من عدم الاستقرار في حياتها الاجتماعية والثقافيـة والاقتصادية، وبسببها دفعت عمان ثمنا باهظا، وعاشت في مرحلـة من العزلة والانكفـاء الذاتي، وأوضاعا اقتصادية صعبـة للغاية، وكانت من أهـم أسباب تأخر التنمية في ذلك العهد، وضعف وترهل الجهاز الإداري والتنظيمي في السلطنـة، وهو ما وضعت مسيرة النهضة المباركة عـام ١٩٧٠م بقيادة جلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم ـ حفظه الله ورعاه ـ حداً له.

الفصل السابع

النظام الإداري في سلطنة عمان منذ انطلاقة النهضة الحديثة عام ١٩٧٠م

يتناول هذا الفصل: التقدم والازدهار الذي شهدته سلطنة عمان في تطوير الجهاز الإداري للدولة منذ انطلاقة النهضة الحديثة عام ١٩٧٠م، ومراحل تطوره وبعض منجزاته (مرحلة التأسيس والتكوين، مرحلة التطوير والتحديث النوعي والتخطيط المنهجي، ومرحلة النظام الأساسي للدولة). كما نتعرف على مكونات النظام الإداري في السلطنة، والاهتمامات المبذولة بشأن تقنية المعلومات وتطبيق الإدارة الالكترونية، وتطور إدارة منظمات المجتمع المدني في السلطنة، وجهود الدولة تجاه دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة.

النظام الإداري في سلطنة عمان منذ انطلاقة النهضة الحديثة عام ١٩٧٠م

تمهيد

بـدأت سلطنة عمان نهضتها الحديثـة في ٢٣ يوليو عام ١٩٧٠م، عندما تولى حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم مقاليد الحكم في البلاد[1]، الذي هيأ كافـة الظروف السياسية والأمنية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية لانطلاق التنمية الحديثة من أجل الإنسان العماني الذي هو أداتها وصانعها، وقد تميز عهده بالإنجازات العظام، والتي أسهمت في تغير وجه الحياة في عمان وإعادة أمجادها المشرقة، وأصبحت ترفـل بثـوب العـزة والمجد والفخـار والسـؤدد، في شتى مجـالات الحيـاة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، محققة تنمية شاملة ومستدامة هدفها البناء والإنجاز، وغايتها تحقيق تنمية بشرية متنامية، وتوفير حياة كريمة للمواطن العماني يتمتع بكامل حقوقه، مـن خلال خدمـات متكاملة في مجـالات التعليم والرعاية الصحيـة، وتوفير الخدمات الاجتماعيـة والثقافية وغيرها من الخدمـات الأساسية التي غطت كافة ربوع السلطنة، صاحبهـا تنميـة اقتصادية سريعة وثابتـة، ونقلة نوعية في تطويـر وتنظيم وتقدم ونمو الجهـاز الإداري للدولة، باعتباره ركيزة أساسية للتنمية، والذي شهد محطات ومراحل مـن التغيير المتكامل في التشكيـل، والتطوير المستمر في معاييـر وإدارة الأداء بأشكالها المختلفة، وتفاعل مع الظروف المتغيرة للمجتمع والاتجاهات العامة للدولة، وفق خطوات مدروسة وتدرج منطقي.

---

(١) ولد حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - في ١٨ نوفمبر ١٩٤٠م في صلالة، تلقى علومه الأولى على يد أساتذة أجلاء اختارهم له والده السلطان السيد سعيد بن تيمور، ودرس الصفوف الابتدائية في المدرسة السعيدية بصلالة، ثم أرسله والده لإتمام تعليمه إلى المملكة المتحدة، حيث تلقى تعليمه في إحدى المدارس الخاصة في سافوك. وفي عام ١٩٦٠م التحق جلالته بالأكاديمية العسكرية الملكية في سانت هيرست وتخرج برتبة ملازم ثاني، ثم التحق بإحدى الكتائب البريطانية العاملة في ألمانيا الغربية لمدة ستة أشهر مارس خلالها أصول القيادة وواجبات الأركان. عاد بعد ذلك الى المملكة المتحدة مرة أخرى وتلقى تدريبا خاصا في أسلوب الإدارة في الحكومة المحلية لمدة سنتين أعقبها بجولة استطلاعية طويلة في عدد من الدول الصديقة استغرقت ثلاثة أشهر عاد بعدها جلالته - حفظه الله ورعاه - الى البلاد في عام ١٩٦٤م. وفي ظهيرة الثالث والعشرين من يوليو ١٩٧٠م أعلن حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم تسلمه مقاليد الحكم في البلاد خلفا لوالده السلطان السيد سعيد بن تيمور، وهو السلطان الثامن في سلالة السادة آلبوسعيد. (أنظر موقع متحف قوات السلطان المسلحة الالكتروني)

ففـي البيـان التاريخـي الأول لحضـرة صاحب الجلالة السلطـان قابوس بن سعيد المعظم ـ حفظه الله ورعاه ـ إلى الشعب العماني يـوم تسلمه زمـام الحكم يوم ٢٣ يوليو ١٩٧٠م أكـد بقوله: « إني أعدكم أول ما أفرضـه على نفسي أن أبدا بأسرع ما يمكن أن أجعل الحكومة عصرية »، وبيّن جلالته أيضا « كان وطننا في الماضي ذا شهرة وقوة، وان عملنـا باتحاد وتعاون فسنعيد ماضينـا مرة أخرى، وسيكون لنا المحل المرموق في العالم العربي ». تلك الكلمات السامية تنم عن قيادة حكيمة تجمع بين الحكمة البالغة والرشد التـام والبصيرة المتقدة، ودلالة واضحـة على النظرة الاستراتيجيـة لجلالة السلطان لمستقبـل عمان، ورؤيته الثاقبة، ورسالتـه السامية، وفكره المستنير، وتفاعله المستمر مع الواقع والتحديات وأوضاع الأمة وآمالها. فقد حدد جلالته معالم التنمية الإنسانية على المدى البعيد، مؤمنا منذ بداية عهده بأهداف عظيمة يمكن تحقيقها، من خلال أحداث تغيـير متكامل في أسلـوب العمل ورسم السياسـات، ووضع الخطـط والاستراتيجيات، وتعاون الجميع وتضافر الجهود، وذلك وفق معطيات الحاضر المشرق والمستقبل الواعد، مـع الحفاظ علـى مرتكزات وإنجازات الماضـي العريق والتراث الوطنـي، وصولا لبناء جسور من التواصل بين الأجيال المتعاقبة.

وهـذا هو الواقـع المعاش يؤكد عظم تلـك الرسالة المباركة والرؤيـة المستقبلية التي خطها جلالة السلطان منذ انطلاقة النهضة المباركة لعهده الميمون، وعلى مدى السنوات الماضية من عمر النهضة الحديثة في سلطنة عمان وما صاحبها من عمل جاد، وجهد مثمر وعطـاء مستمر في كل المجالات، تحقق بفضلها الكثير مـن الإنجازات على هذه الأرض الطيبة على مختلف الأصعـدة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وارتفعت فيهـا صروح الدولـة العصرية الراسخـة ونفضت عنها غبار العزلـة والجمود، محققة نقلـة حضارية ونهضة شاملة، صاحبها أنظمة إداريـة حديثة تتميز بالكفاءة والفعالية، وتتماشـى مـع البرامج والخطـط التنمويـة الوطنية، ضمـن جهود مشتركـة ومتكاملة بـين كافة قطاعـات المجتمع الحكوميـة والأهلية والقطـاع الخاص، وكانـت مرتكزاتها هـي الاستثمار في تنمية وتطوير المـوارد البشرية لكونها الخيـار الاستراتيجي للتنمية، والاهتمـام بالموارد الطبيعية والاستخدام الأمثل لها، وإنشـاء البنية الأساسية، وإقامة دولة المؤسسات. ويمثل النظام الأساسي للدولة الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم

(٩٦/١٠١) خلاصة التجربة الرائدة للنهضة العمانية، وتتويجا لبناء الدولة العصرية المتكاملة، وتحقيقا لدولة القانون والمؤسسات ، التي عمل جلالة السلطان منذ إشراقة النهضة المباركة على إرساء دعائمها الراسخة.

مراحل تطور الجهاز الإداري للدولة في عهد النهضة المباركة

عندما نتتبع تاريخ تأسيس وتطور أجهزة الدولة المختلفة بسلطنة عمان في عهد النهضة المباركة، التي عمادها ومحورها الإنسان العماني صناعة وصياغة، نجد أنها قد مرت بمراحل مختلفة من التطوير والتجديد، وفقا لمتطلبات كل مرحلة من مراحل البناء والتقدم في التنمية الشاملة. ويمكن تقسيم مراحل تطور الجهاز الإداري في سلطنة عمان إلى ثلاث مراحل أو ثلاث نقلات نوعية من التحديث، والتي اتسمت بخطوات مدروسة وبتدرج منطقي وعقلاني، وبما يتوافق مع طبيعة وتطور المجتمع وثوابته الراسخة وتراثه الوطني، مع الاستفادة بالمفيد من النظريات الحديثة والأساليب العصرية في مجال إدارة الدولة والمجتمع.

فالمرحلة الأولى تشمل : الفترة من ١٩٧٠م الى ١٩٧٤ والتي يمكن أن نطلق عليها : مرحلة التأسيس لبناء الدولة العصرية، والتي صاحبها التسريع في تكوين البنية التحتية للتنمية، وتوفير الخدمات الأساسية للمواطنين والتي حرموا منها قبل بداية النهضة، مثل: خدمات التعليم، والصحة، والكهرباء والمياه، والمواصلات، دون الاعتماد على منهجية تخطيطية.

أما المرحلة الثانية فانها تتمثل في الفترة التي تلت صدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة عام ١٩٧٥م وما صاحبها من تطوير وتحديث في مختلف أجهزة الدولة، واستخدام أساليب التخطيط المنهجي والعلمي لبرامج ومشاريع الاستراتيجية الوطنية للتنمية البشرية والإنسانية الشاملة والمستدامة.

كما تبدأ المرحلة الثالثة مع صدور النظام الأساسي للدولة عام ١٩٩٦م وبصدوره تدخل سلطنة عمان نقلة نوعية جديدة ضمن فلسفتها في بناء الدولة الحديثة التي ترتكز على العمل المؤسسي وسيادة القانون.

المرحلة الأولى: مرحلة التأسيس والتكوين

فمنـذ اليوم الأول من النهضة المباركة عـام ١٩٧٠م حرص قائد البلاد المفدى على تحقيق الوحدة الوطنية، التي توجت بإلغاء الازدواجية في اسم الدولة، حيث تم الإعلان عن تغيير اسم الدولة من الاسم السابق سلطنة مسقط وعمان الى الاسم الجديد سلطنة عمـان، وعمل على مواجهة كافة التحديات بواقعيـة وبحكمة وعقلانية، وبعد نظر ورؤى سديدة. ومن ثم بدأ في وضع قواعد الدولة العصرية، وتجلى ذلك في إنشاء أهم مكونات السلطة التنفيذية للجهاز الإداري للدولة، والتي تمثلت في تشكيل مجلس للوزراء، وتأسيس العديد من الوحدات الحكومية (وزارات، مجالس متخصصة، مديريات، دوائر) وتطوير أجهـزة الدولة ووظائفها المختلفة (المدني، والأمني، والعسكري). بالإضافة الى إصدار العديد من التشريعات والقوانين من خلال مراسيم وقرارات سلطانية[١]، بهدف ترسيخ مبادئ الحق والعدالة وسيادة القانون، وتنظيم مسيرة العمل الوطني في البلاد.

كمـا حرص جلالتـه ـ حفظه الله ورعاه ـ منـذ بداية النهضة المباركـة على الانفتاح للعالم الخارجي، وتوسيع نطاق علاقات السلطنة مع مختلف الدول الشقيقة والصديقة والمنظمات الدوليـة[٢]، وتأكيد الانتماء العربي والإسلامـي، ومناصرة القضايا العادلة

---

(١) كانت الأداة القانونية المعبرة عن الإرادة السامية لحضرة صاحب الجلالة السلطان في بداية النهضة المباركة تصدر في شكل مراسيم أو قوانين أو قرارات سلطانية، وقد تقرر فيما بعد توحيد تلك الأداة في صيغة واحدة، هي المراسيم السلطانية.

(٢) تم تشكيل وفد صداقة عماني لزيارة مختلف الدول العربية بهدف تدعيم وإقامة علاقات أخوية مع جميع الأشقاء، وكان الوفد برئاسة الشيخ سعود بن علي الخليلي (أول وزير للمعارف في عهد النهضة المباركة عام ١٩٧٠م)، وضم في عضوية الوفد : الأديب والشاعر عبدالله بن محمد الطائي (وزير الإعلام والشؤون الاجتماعية والعمل في بداية عهد النهضة المباركة)، ويوسف بن علوي بن عبدالله (قبل أن يصبح وزيرا، وهو حاليا الوزير المسؤول عن الشؤون الخارجية)، والشيخ هلال بن علي الخليلي، والشيخ أحمد بن محمد النبهاني، والشيخ محمد بن حمد بن سليمان الحارثي.

وقد انضمت السلطنة الى العديد من المنظمات الخليجية والعربية والإسلامية والعالمية، من بينها: جامعة الدول العربية في ٢٩/٩/١٩٧١م،والأمم المتحدة في أكتوبر عام ١٩٧١م، ومنظمة المؤتمر الإسلامي عام ١٩٧٢م، والى حركة عدم الانحياز عام ١٩٧٣م، وهي أيضا عضو مؤسس لمجلس التعاون لدول الخليج العربية منذ عام ١٩٨١م. كما انضمت السلطنة الى العديد من المنظمات الدولية الأخرى مثل : صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية، منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة (اليونسكو)، منظمة الصحة العالمية، صندوق الأمم المتحدة للطفولة، المنظمة العالمية للملكية الفكرية، منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، المنظمة العالمية للأرصاد الجوية، منظمة العمل العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة.

وفي عام ٢٠٠١م انضمت السلطنة الى منظمة التجارة العالمية حيث تشكل السلطنة العضو التاسع والثلاثين بعد المائة فيها بكل الموجبات المترتبة على العضوية. وانضمت السلطنة أيضا إلى عدد من التجمعات العربية والإقليمية والدولية من بينها : عضو مؤسس في رابطة الدول المطلة على المحيط الهندي للتعاون الإقليمي. حوار التعاون الأسيوي، الحوار الخليجي ـ الأوربي. وللسلطنة اليوم بفضل السياسة الحكيمة والرؤية الاستراتيجية لجلالة السلطان المعظم علاقات دبلوماسية مع جميع دول العالم، تقوم على ثوابت أساسية راسخة، مستمدة من واقعها الجغرافي والتاريخي ومنجزاتها الحضارية عبر التاريخ الإنساني، تأخذ في الاعتبار الحقائق الجيوستراتيجية بدلا من المواقف الأيديولوجية المؤقتة، وتمتاز بالتسامح والتفاعل والتعاون الحضاري مع دول العالم فيما يخدم السلام والإنسانية.

وعـدم الانحياز، وذلك على أسس متينة وراسخة، ترتكز على السلام والتعاون المشترك والاحـترام المتبادل، وتحقيق العدل والالتزام بالقوانين والمواثيق الدولية، وعدم التدخل في الشـؤون الداخليـة. وتدعيما لعلاقـات الأخوة والصداقة مع الـدول المجاورة حرص جلالـة السلطان أبقـاه الله على إنهاء كافـة الخلافات العالقة بشـأن الحدود البحرية والبرية بين السلطنة وجيرانها، من خلال مفاوضات اتسمت بالهدوء والعقلانية، وعلى أسـاس مبـدأ لا ضرر ولا ضرار، وبهـدف جعل الحدود جسوراً للاتصـال الإنساني بين الـدول، في ظل وشائج القربـى والعيش المشـترك، وتبادل المصالح فيمـا يخدم شعوب المنطقة.

وتمثـل المرحلة الأولى مـن عمر النهضة المباركـة الفترة الذهبية مـن تاريخ عمان، والبدايـة الحقيقيـة للتشريعـات الحديثـة في سلطنة عمـان، ونقلة نوعيـة في الارتقاء بمستـوى الخدمات الحكومية، وفق رؤية عصريـة، عملت على استيعاب الموارد البشرية العمانية وتأهيلها لتحمل مسؤولية التخطيط والبناء. وضمن هذا النهج فقد شكل جلالة السلطـان أول مجلس للوزراء في شهـر أغسطس١٩٧٠م برئاسة صاحـب السمو السيد طارق بن تيمور آل سعيد، وهو أحد قادة الإصلاح والتغيير والتنوير في عمان، ولعب دورا مهمـا في العمليات العسكرية بحرب الجبل الأخضر عامي ١٩٥٧م و١٩٥٨م ضد مؤيدي نظام الإمامة.

وقد تكّون مجلس الوزراء في بدايته من: وزارة للداخلية، وزارة للعدل، وزارة للمعارف، وزارة للصحـة، وزارة للخارجيـة. وكان أول وزير للداخلية السيد بدر بن سعود بن حمد البوسعيـدي (١٩٧٠ ـ ١٩٧١)، وتولى السيد محمد بن احمـد البوسعيدي وزارة العدل، وتم تعيـين الشيـخ سعود بن علـي الخليلي وزيرا للمعارف، والدكتـور عاصم بن علي بن محمد الجمالي وزيرا للصحة، فيما تولى رئيس مجلس الوزراء شخصيا الإشراف على وزارة الخارجيـة، والتي بدأت نشاطها بثلاث إدارات، وقد بذلت جهودا كبيرة في بداية عهدهـا لتوطيد علاقـات الصداقة والمحبة والسلام مع دول العـالم والمنظمات الدولية والإقليمية والعربية.

وتولت وزارة الداخلية[1] مهام الإشراف الإداري على الولايات بالإضافة إلى مهام أخرى تمثلت في الإشراف على الشرطة والبلديات والجوازات والبريد والجريدة الرسمية، واستمرت في أداء هذه المهام حتى إنشاء وحدات حكومية مستقلة لهذه الأنشطة. كما تم دمج وزارة الداخلية والعدل تحت مسمى وزارة الداخلية والعدل لبعض الفترات في السنوات الأولى من السبعينات، تولت شؤون الولايات والعدل وإدارة المحكمة الشرعية والجريدة الرسمية.

وتولت وزارة العدل مهام الإشراف على المحاكم والأوقاف والزكاة وبيت المال لحين ما تم فصل الأوقاف عن العدل بعد استحداث وزارة مستقلة للأوقاف وبيت المال بموجب القرار السلطاني رقم ٧٣/١٠ وتعيين الشيخ الوليد بن زاهر الهنائي وزيرا لها. وتم دمج وزارة العدل مع وزارة الداخلية بعد صدور القرار السلطاني رقم ٧٣/١٣ بتاريخ ١٩٧٣/٤/٢م الذي يقضي بتعيين السيد هلال بن حمد السمار وزيرا للداخلية والعدل، وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٤/٤٠ بتاريخ ١٩٧٤/٩/١٧م بشأن إجراء بعض التغيرات في الوزارات وتعيين بعض الوزراء الجدد تم تعيين السيد هلال بن حمد السمار وزيرا للعدل، فيما تولى وزارة الداخلية صاحب سمو السيد فهر بن تيمور آل سعيد. كما تم إعادة دمج نشاطي العدل والأوقاف والشؤون الإسلامية بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٢/١٣ الذي قضى بإجراء تعديل في التشكيل الوزاري. وتم فصلهما مرة أخرى بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٧/٨٤ ، حيث تم إنشاء وزارة خاصة للأوقاف والشؤون الدينية.

---

(١) تعد وزارة الداخلية من أقدم الوزارات في السلطنة، حيث تم تأسيسها في عهد السلطان السيد سعيد بن تيمور منذ عام ١٩٣٢م، وكانت حينها تسمى نظارة الداخلية، من بين مهامها الإشراف على الولايات والولاة والقضاة والشؤون القبلية، بالإضافة الى مهام الإشراف على بيت المال والأوقاف وجباية الزكاة. وفي عهد النهضة المباركة كانت وزارة الداخلية من بين الوزارات الأولى في التشكيل الوزاري الأول في شهر أغسطس عام ١٩٧٠م، وقد أسهمت بفعالية في مسيرة التنمية، واستتباب الأمن والنظام والاستقرار في مختلف ولايات السلطنة. وقد تعاقب عدد من الوزراء على هذه الوزارة ، وهم: السيد بدر بن سعود بن حمد البوسعيدي (١٩٧٠م - ١٩٧١م)، السيد سلطان بن حمود بن حمد البوسعيدي (١٩٧١م - ١٩٧٣م)،السيد هلال بن حمد السمار البوسعيدي (١٩٧٣م - ١٩٧٤م)، صاحب السمو السيد فهر بن تيمور بن فيصل آل سعيد (١٩٧٤م - ١٩٧٦م)، السيد محمد بن احمد بن سعود البوسعيدي (١٩٧٦م - ١٩٧٩م)، السيد بدر بن سعود بن حارب البوسعيدي (١٩٧٩م - ١٩٩٧م)، السيد علي بن حمود بن علي البوسعيدي (١٩٩٧م - ٢٠٠١م)، السيد سعود بن إبراهيم بن سعود البوسعيدي من عام ٢٠٠١. كما تعاقب عليها عدد من الوكلاء ، وهم : السيد هلال بن سعود البوسعيدي (١٩٧٣م - ١٩٧٨م)، الشيخ عبدالله بن سالم الزيدي (١٩٧٨م - ١٩٧٩م)، الشيخ عبداله بن علي القتبي (١٩٧٩م - ١٩٨٥م) ثم وكيلا لوزارة الداخلية لشؤون الولايات (١٩٨٥م - ١٩٨٨م)، الشيخ عبدالله بن صخر العامري وكيل وزارة الداخلية للشؤون الإدارية والمالية (١٩٨٥م - ١٩٨٨م)، الشيخ عامر بن شوين الحوسني (١٩٨٨م - ١٩٩٠م)، السيد قحطان بن يعرب البوسعيدي (١٩٩٠م - ١٩٩٩م)، السيد محمد بن سلطان البوسعيدي من عام ١٩٩٩م.

كمـا ألحقت بمجلس الوزراء في عقد السبعينات عدة وزارات جديدة، من بينها وزارة الإعلام والشؤون الاجتماعية والعمل في ديسمبر ١٩٧٠م كلف بها المفكر العماني والأديب عبدالله بن محمد الطائي. وقد تولى جلالة السلطان في بداية عام ١٩٧٢م رئاسة مجلس الوزراء، حيث تم لاحقا تكليف صاحب السمو السيد طارق بن تيمور بمهام وطنية جديدة. وفي ضوء التطوير والتحديث، وبحكم تطور التنمية الإنسانية في السلطنة توالت إنشاء الإدارات والمؤسسات الحكومية، حيث تم تأسيس دائرة للزراعة في شهر أكتوبر عام ١٩٧٠م، وكانت قبل ذلك قسما من دائرة التحسينات، واستحداث دائرة التخطيط والأعمار بهدف الإشراف على استكمال المشروعات الحكومية الأولى، وهي مشروع الميناء والمطار ومحطات توليد الطاقة.

وتم خلال عام ١٩٧١م استحداث دائرة الحسابات المركزية ودائرة المشتريات والإسكان، وأول وزارة للاقتصاد ضمت خمس دوائر (الزراعة، الصناعة والثروة السمكية، التجارة، والجمارك، الموانئ). كما شهد العام ١٩٧٢م استحداث أول وزارة للشؤون الاجتماعية والعمل، وتشكيل لجنة حسم المنازعات التجارية، وهيئة تأسيسية لغرفة تجارة وصناعة عمان، ولجنة للإشراف على سير الأعمال في الوزارات والدوائر الحكومية.

وشهد عام ١٩٧١م وكذلك في عام ١٩٧٢م صدور أول مجموعة من القوانين الحديثة التي تحكم العلاقات الإنسانية والأنشطة المختلفة في الدولة، وعلى وجه التحديد[١]: المرسوم النقدي لعام ١٣٩٢هـ الذي صدر ببدء سريانه قرار سلطاني في ١ نوفمبر ١٩٧٢م، مرسوم رقم ٧١/٣١ بالتفويض بطلب انضمام سلطنة عمان الى عضوية بعض المنظمات المالية الدولية، مرسوم ضريبة الدخل لسنة ١٩٧١م، مرسوم عوائد الميناء لمنشآت الزيوت لعام ١٩٧٢م، قانون تنظيم الجنسية العمانية رقم ١ لسنة ١٩٧٢م، قرار سلطاني حول تشكيل لجنة الإشراف على سير الأعمال في الوزارات والدوائر الحكومية في ١٩٧٢/٦/٢١م.

(١) تغيرت الكثير من هذه القوانين وعدلت، مسايرة بذلك تطور المجتمع وتقدم النهضة العمانية، ومتطلبات الحياة المعاصرة.

وصدر أيضا قانون تنظيم جواز السفر العماني لسنة ١٩٧٢م، قانون الجريدة الرسمية، قانون توزيع الأراضي الخصبة، قانون استثمار رأس المال الأجنبي، قانون تنظيم الأراضي لسنة ١٩٧٢م، قانون تنظيم الأندية والجمعيات في السلطنة، وقانون مقاطعة إسرائيل، كما صدر مرسوم سلطاني بتحديد العطلات الرسمية، ومرسوم سلطاني حول المياه الإقليمية والجرف القاري والمنطقة المحصورة لصيد الأسماك، وفي ١٩٧٢/٥/٣١م صدر مرسوم سلطاني بإلغاء المرسوم الصادر في ١٩٧٢/٥/٨م بخصوص تبديل اسم مطار مزون الى مطار عمان الدولي[1]، وقرار سلطاني بجعل جميع المراسلات المتبادلة بين الوزارات والدوائر الحكومية والأشخاص باللغة العربية،

(١) تم إنشاء أول مطار في السلطنة عام ١٩٢٩م وكان يسمى في حينه مطار بيت الفلج، نسبة للموقع الذي يقع فيه بيت الفلج، وهو من البيوت التاريخية الهامة، عبارة عن حصن مربع الشكل، ويحتمل أن هذا البيت نسخة معدلة من أحد الحصون التي شيدها في روي السيد حمد بن الإمام سعيد بن أحمد البوسعيدي، وتشير بعض المصادر الى انه قائم على موقع حصن أقدم منه شيّد قبل قيام دولة اليعاربة. وقد أشارت العديد من المراجع التاريخية الى هذا البيت ضمن أحداث تاريخية مهمة في تاريخ عمان، من بينها المعركة التي وقعت بين العمانيين والفرس عام ١٧٤٣م وأنه يقع ضمن منطقة التلال المنخفضة أي وادي الحرمل، كما ان السيد محمد بن خلفان والي مسقط قد اتخذه مقرا له بعد وفاة السيد حمد بن الإمام سعيد سنة ١٧٩٢م.

وقد أدخلت عليه تعديلات عدة في الحقب المتعاقبة للحكام، حيث تشير المصادر الى ان البيت الحالي يعود الى عهد السلطان السيد سعيد بن سلطان عام ١٨٤٥م، وأصبح مقرا لحامية السلطان ومنها انطلق لإخماد بعض الفتن الداخلية، وشهد هذا البيت العديد من الإضافات والتعديلات، واستخدم لاغراض عسكرية وسكنية، وعاصر أحداث عمان منذ إنشائه. فقد أجرى السلطان سعيد بن سلطان تحسينات وإضافات على بيت الفلج فيما بعد ليكون ملائما كمنزل خاص للسلطان وأسرته، ثم أضيف له في عام ١٨٨٥م برجان كبيران في كل منهما فتحات لاستخدام المدافع التي وضعت لتعزيز الدفاع عن البيت، وفي عام ١٩٠٠ ميلادي اتخذه السلطان فيصل بن تركي مسكناً له ولأفراد أسرته، وفي عام ١٩٢١ ميلادي أصبح بيت الفلج مقرا لقوة مشاة مسقط وهي أقدم وحده عسكريه بالقوات المسلحة، وفي عام ١٩٥٧ ميلادي أصبح مقراً دائما لقيادة قوات السلطان المسلحة وحتى عام ١٩٧٨م. واستمد بيت الفلج أسمه من فلج ماء عذب جار ينبع الى جانبه، وهو اليوم مقرا لمتحف قوات السلطان المسلحة الذي افتتح في ١١ ديسمبر عام ١٩٨٨.

وموقع مطار بيت الفلج اليوم عبارة عن ذكرى، وأصبح امتدادا للحي التجاري الحالي بولاية مطرح ومركزا تجاريا حديثا تحيط به مبان سكنية راقية، وكان المطار في ذلك الوقت مزود بمعدات وتسهيلات محدودة، وبه مركز للاتصالات ومكاتب للجمارك، ومواقف مرصوفة بالإسفلت لوقوف الطائرات وصيانتها ومرافق أخرى متواضعة، ولم يكن هناك أي مدرج، بل الهبوط يتم على شريط ترابي. وكان يستخدم بصورة أساسية للأعمال العسكرية، بالإضافة الى انه كان يستخدم لطائرات شركة تنمية نفط عمان، التي تطير بين مسقط وحقول النفط التي تم اكتشافها. وفي ستينيات القرن الماضي بدأت شركة طيران الخليج تستخدم المطار بطائراتها دي سي ٣، وفي مطلع السبعينات بدأت الباكستانية والخطوط البريطانية رحلات شبه منتظمة لنقل المسافرين.

ونظرا لان عملية الإقلاع والهبوط للطائرات كانت محفوفة بالمخاطر لضيق مدرج المطار والجبال العالية حول المطار، وبهدف مواكبة التطور والتقدم الحضاري الذي تشهده السلطنة منذ بداية عهد النهضة المباركة في مختلف مجالات الحياة، ولزيادة حركة التنقل والسفر من والى السلطنة، فقد وقعت الحكومة عقدا في سبتمبر عام ١٩٧٠م لتشييد مطار جديد يقع على بعد ٣٢ كيلو متر تقريبا غرب مدينة مسقط عاصمة سلطنة عمان، وقد تم افتتاحه رسميا بتاريخ ٢٣ ديسمبر عام ١٩٧٣م، وقد أثبت المطار أداء مهمته في السنة التالية باستقبال أسرع طائرة ركاب في العالم، التي قامت برحلة تجريبية الى السلطنة، واستطاع في نهاية العام الأول استقبال ما يقدر بحوالي ٨٧,٢٠٠ مسافر.

وتم تسمية المطار في بدايته التاريخية عام ١٩٢٩م بمطار بيت الفلج، ثم بمطار مزون (الاسم التاريخي لعمان)، ومطار عمان، وفي مطلع السبعينات تم تعديل الاسم ليكون مطار السيب الدولي، كما تم تغييره الى مطار مسقط الدولي بتاريخ ٢٠٠٨/٢/١م، لما لمسقط من أهمية تاريخية وحضارية وعالمية. ويشهد المطار توسعا كبيرا لكونه يمثل المدخل الرئيسي لسلطنة عمان، ويعتبر حلقة وصلة لعدد من الجهات الدولية وخاصة في منطقة الخليج العربي والشرق الأوسط وأوروبا والشرق الأقصى، وقد سافر أكثر من ٤,٥ مليون مسافر عبر مطار مسقط الدولي خلال عام ٢٠٠٩م، وبلغت أجمالي حركة الطائرات المدنية بنفس العام ٥٥٣٣٠، وإجمالي الشحن ٦٤٤١٩ طن.

ويشهد مطار مسقط حاليا توسعات جديدة يتوقع ان تكتمل بحلول عام ٢٠١٤م حيث يصبح بوسعه مناولة ١٢ مليون مسافر سنويا، وهناك خطط مستقبلية من أجل تعزيز طاقة المطار الاستيعابية لمناولة ٤٨ مليون مسافر بحلول عام ٢٠٥٠م، بالإضافة الى ذلك تقوم المطارات الداخلية التي أنشأتها السلطنة في العديد من محافظات ومناطق السلطنة بدور فاعل في تنشيط حركة النقل الداخلي، وتدعيم الأنشطة الاقتصادية والسياحية في البلاد، من بينها مطار صلالة الذي بدأ تشغيله في عام ١٩٧٧. كما تخطط السلطنة تشييد ٤ مطارات في كل من: صحار، رأس الحد، الدقم، أدم، وذلك بهدف الربط بين العاصمة مسقط والمناطق الأخرى، ويعد ذلك جزءا من خطة كبرى لتطوير عدد من المطارات لتلبية الطلب المتزايد على السفر والسياحة ونمو الحركة الاقتصادية والعمرانية في مختلف محافظات ومناطق السلطنة.

وتم أيضا خلال هذه الفترة تأسيس مجلس أعلى للتخطيط الاقتصادي والإنمائي بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٢/١٥، وتم دمج أعمال ومهام ومصالح وزارة الاقتصاد بمركز التخطيط الاقتصادي والإنمائي بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٢/١٦.

وفي عام ١٩٧٣م صدر القرار السلطاني رقم ٧٣/٩ في ١٩٧٣/٣/١٠م بتشكيل مجلس أعلى للدفاع، وتم استحداث وزارة للمواصلات والخدمات العامة، وتأسيس هيئة التنمية، وتغيير اسم وزارة الأوقاف وبيت المال الى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، وتكوين لجنة تأسيسية للنظر في شؤون ميناء قابوس، وإصدار النظام العام لغرفة التجارة والصناعة، واستحداث وزارتين جديدتين، هما: وزارتا الإعلام والسياحة، والتنمية. وقد تولت وزارة التنمية المستحدثة مهام (النفط والمعادن، الزراعة، الصناعة، التجارة، الثروة السمكية، تخطيط المدن، الشؤون الإقليمية والبلديات، العقود والمشاريع، الري وموارد المياه، الإحصاءات الحكومية، المطبوعات الحكومية).

كما تم إنشاء الشركة الوطنية العمانية للإنماء الإسكاني المحدودة عام ١٩٧٣م بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٣/٣٥ بمساهمة حكومية في رأسمالها بهدف تقديم قروض ميسرة للمواطنين لتمكينهم من بناء بيوت خاصة بهم، وقد تم تحويل تلك الشركة في عام ١٩٧٧م الى بنك الإسكان العماني، وتم تأسيس مصنع للاسمنت بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٣/٢٥، والشركة الوطنية للمرطبات، وتأسيس الشركة الدولية العمانية للإنشاء المحدودة، وتأسيس بنك عمان والبحرين والكويت، وإنشاء فرع للمصرف العربي للتجارة الخارجية والتنمية بمدينة مسقط.

وشهد عام ١٩٧٣م أيضا إصدار عدة قوانين جديدة، من بينها: مرسوم سلطاني خاص بنظام السلكين الدبلوماسي والقنصلي، قانون البعثات والمنح الدراسية، قانون المدارس الأهلية، قانون التفسيرات والنصوص العامة، قانون الجريدة الرسمية الثاني، قانون الشرطة، قانون الإبراق اللاسلكي، قانون الأمراض المعدية، قانون مزاولة مهنة الطب البشري وطب الأسنان، قانون مزاولة مهنة الصيدلة وتنظيم الصيدليات وتخزين وبيع الأدوية، قانون المساكن الشعبية، قانون السير، قانون إقامة الأجانب، قانون إدارة الكهرباء، قانون العمل.

كما شهد عام ١٩٧٤م بعض التعديلات التنظيمية، ففي شهر يونيو تشكل جهاز إداري لتنفيذ قانون السجل التجاري، وفي نوفمبر صدر المرسوم السلطاني رقم ٧٤/٤٠ بإجراء تغييرات في التشكيل الوزاري وتعيين وزراء للداخلية والعدل (وهما النشاطان المنضويان تحت وزارة الداخلية والعدل سابقا)، ووزير للتجارة والصناعة، ووزير للزراعة والأسماك والنفط والمعادن (وهي الأنشطة المنضوية تحت وزارة التنمية قبل ذلك التاريخ)، ووزير للأشغال العامة (وهو النشاط الملحق بوزارة المواصلات والخدمات العامة قبل ذلك التاريخ)، بالإضافة الى تعيين وزير للمواصلات، ووزير للصحة، ووزير دولة ووالي ظفار. كما أنشئ ديوان التشريفات، وتم تغيير مسمى وزارة الإعلام والسياحة الى وزارة الإعلام والثقافة.

وتم في عام ١٩٧٤م استحداث مجلسين تخطيطيين متخصصين (مجلس التنمية، ومجلس الشؤون المالية)، وصدرت مجموعة، قوانين وهي: قانون إنشاء وتنظيم بلدية العاصمة، قانون سلطة ميناء قابوس، قانون السجل التجاري، قانون الشركات التجارية، قانون نظام اللجنة الوطنية العمانية لليونسكو، قانون حماية الصناعات النامية، القانون المصرفي، قانون الحرف الأجنبية واستثمار الرأسمال الأجنبي، وقانون الجزاء العماني، قانون السجون، قانون مراقبة التلويث البحري، قانون النفط والمعادن.

كما صدر في عام ١٩٧٤م مرسوم مجلس النقد لعام ١٣٩٤هـ، وتشكيل لجنة تخطيط تنمية المجتمع، ومرسوم بشأن الإجراءات الخاصة بتجنب تضارب المصالح بين المسئولين الحكوميين والحكومة. وصدر مرسوم سلطاني خاص بنظام السلكين الدبلوماسي والقنصلي، ومرسوم سلطاني بإعادة تنظيم دائرة الحسابات والخزينة، ومرسوم سلطاني بتشكيل لجنة تخطيط تنمية المجتمع، ومرسوم سلطاني بإلغاء الضرائب الجمركية على الصادرات التي لا تتعارض واحتياجات والاستهلاك المحلي، ومرسوم سلطاني رقم ٧٤/٣٨ باستبدال جميع وحدات الوزن المستعملة في السلطنة بنظام الجرام والكيلو جرام والطن، كما تم زيادة رواتب موظفي الخدمة المدنية بمقدار ١٥٪، وتعديل اسم مفوض شرطة عمان السلطانية الى اسم المفتش العام للشرطة والجمارك بتاريخ ١٩٧٤/١١/٢٦م.

المرحلة الثانية: التطوير والتحديث النوعي والتخطيط المنهجي

في عام ١٩٧٥م دخلت السلطنة مرحلة جديدة في التطوير الإداري، حيث توجت جهود التنظيم الإداري بصدور المرسوم السلطاني رقم ٧٥/٣ في ١٩ / ١ / ١٩٧٥م بتشكيل لجنة للنظر في تنظيم الجهاز الإداري للدولة برئاسة وزير المواصلات في ذلك الوقت المهندس عبد الحافظ بن سالم رجب وعضوية عدد من الوزراء والمسئولين بالدولة، وقد تكلل عمل اللجنة بصدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ بتاريخ ١٩٧٥/٦/٢٨م، وهو أول قانون يعنى بتحديد اختصاصات أجهزة السلطة التنفيذية، والذي تضمن القواعد القانونية التي يعمل بموجبها الجهاز الإداري للدولة في السلطنة، بالإضافة الى تحديد اختصاصات مجلس الوزراء ووحدات الجهاز الإداري للدولة وهياكلها التنظيمية وما يتبعها من أجهزة إدارية وفنية، والمتمثلة في الوزارات، والمجالس المتخصصة، ووحدات الإدارة المحلية، وأية وحدات تنفيذية أخرى.

وكانت تصدر القوانين والتشريعات في التنظيم الإداري للدولة استنادا على ذلك القانون منذ صدوره عام ١٩٧٥م وحتى صدور النظام الأساسي للدولة عام ١٩٩٦م، الذي أسهم في ترسيخ وتدعيم دولة القانون والمؤسسات، وأصبح القاعدة الرئيسية التي يرتكز عليها نظام الدولة القانوني، والمرجع الأساسي لكافة القوانين والسياسات العامة. وجميع القوانين والتشريعات في السلطنة تصدر بموجب مراسيم من جلالة السلطان، ويتم نشرها في الجريدة الرسمية للدولة، وتكون سارية من تاريخ نشرها أو من أي تاريخ آخر محدد فيها، كما توقع المعاهدات والاتفاقيات والمواثيق الدولية من جلالة السلطان أو من يفوضهم بذلك، وفي هذه الحالة ترفع الى جلالة السلطان للتصديق عليها لتصبح جزءا من قانون البلاد اعتبارا من تاريخ نشرها في الجريدة الرسمية ما لم يقرر جلالة السلطان خلاف ذلك، وتمثل القوانين والمراسيم الصادرة من جلالة السلطان المصدر الوحيد لاختصاصات وحدات الجهاز الإداري للدولة وسلطاتها التنفيذية.

كما يقضي قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ بان يتم إنشاء الوزارات وإلغاؤها يكون بمقتضى مرسوم سلطاني، ويتم تحديد اختصاصات وسلطات الوزارات

المستحدثة أو بتعيين الجهات التي ينقل إليها اختصاصات وسلطات الوزارات الملغاة يكون بمقتضى مرسوم سلطاني. كما أوضح القانون بإن المديريات العامة وما يعادلها من وحدات لها مسميات أخرى تنشأ وتلغى بموجب مرسوم سلطاني. أما التقسيمات الإدارية الأقل من مديرية عامة كالدوائر والأقسام وما يعادلها من وحدات لها مسميات أخرى فتشكل بموجب قرارات وزارية من رئيس الوحدة، وكذلك في حالة إلغاء تلك التشكيلات الإدارية.

وقد أسهم ديوان التشريع[1] بوزارة شؤون الديوان السلطاني منذ عام ١٩٧٥م، ومن ثم مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية منذ عام ١٩٧٩م وحتى عام ١٩٩٤م؛ بجهود مثمرة في إرساء دعائم النظام القانوني في السلطنة على المستويين المحلي والدولي، وتنظيم حياة المجتمع ونشاطاته في شتى المجالات، وبما ينسجم مع مبادئه ومعتقداته وظروفه وعاداته، وتطوره وتقدمه الثقافي والاجتماعي والاقتصادي.

كما تقوم وزارة الشؤون القانونية منذ إنشائها في عام ١٩٩٤م بهذا الدور الحيوي، والذي يتجسد في مجال إعداد ومراجعة مشروعات القوانين ومشروعات المراسيم السلطانية، والاتفاقيات والمعاهدات الدولية والعقود، التي تكون الحكومة طرفا فيها، مع إبداء الرأي القانوني فيما تعرضه الوزارات والوحدات الحكومية المختلفة من موضوعات ذات طبيعة قانونية أو تطلب الاستشارة القانونية بشأنه، بالإضافة الى إصدار الجريدة الرسمية وتحديد ما يصلح للنشر فيها. وقد بدأت الجريدة الرسمية في الصدور منذ عام ١٩٧٢م، وتنشر فيها التشريعات والقرارات المختلفة ذات الصبغة التشريعية، كي يتحقق علم الناس بها.

وفي ظل توسع أنشطة الدولة وفق خطوات مدروسة، وفي إطار من التدرج المرحلي الذي يقوم على العمل والتحليل والتقييم ومعرفة متطلبات الواقع، تم خلال عام ١٩٧٥م

---

(١) صدرت العديد من التشريعات في بداية تأسيس الجهاز الإداري للدولة، وقد أشرفت عليها وزارة شؤون الديوان السلطاني، ومع صدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ تم استحداث ديوان التشريع بمستوى مديرية عامة تتبع مجلس الشؤون المالية، ثم نقل هذا الجهاز الى وزارة شؤون الديوان السلطاني، واستمر في مهامه حتى صدور المرسوم السلطاني رقم ٧٩/٥٩ بإنشاء مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون القانونية، حيث آلت إليه اختصاصات ديوان التشريع، وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٤/٢ تم إنشاء وزارة الشؤون القانونية.

إصـــدار عدة تشريعات قانونية من بينها : قانون الخدمـــة المدنية الذي أسهم في تنظيم وتطويـــر الأداء الإداري في وحدات الجهاز الحكومي المـــدني، الذي حقق مشاركة فاعلة في التنميـــة البشريـــة وإدارة رأس المال الفكري. كما تم خلال ذلـــك العام إنشاء مجلس الخدمة المدنية كجهاز يعنـــى برسم ومتابعة سياسات الخدمة المدنية. وتم أيضا تشكيل مجلـــس مصادر ثروة المياه، وإصدار نظام توقيع المعاملات المالية الخارجية والداخلية، ونظام المناقصـــات، وقانون المطبوعات، وقانون الطيران المدني، وقانون تنظيم الحركة الكشفية في سلطنة عمان، بالإضافة الى إصدار قانون التنمية الاقتصادية.

وفي إطـــار جهود الدولة في تطوير كافة القطاعات، وبهدف الارتقاء بمسيرة التنمية الشاملـــة والمستدامـــة ؛ ركـــزت السلطنة منـــذ عـــام ١٩٧٦م في الأخذ بمبـــدأ التخطيط الاستراتيجي للتنمية ضمـــن أسس علمية، وعملت على وضع الخطط الخمسية للتنمية، التـــي بـــدأت ملامحها الأولى للسنوات (١٩٧٦ ـ ١٩٨٠) وهـــي أول خطة خمسية عرفتها السلطنـــة في تاريخهـــا القـــديم والحديـــث. وقـــد تضمنت إحـــدى المرتكـــزات الأساسية العشـــرة التي حددت الأطر العامة لخطط عمان الخمسية، والتي جاء بها قانون التنمية الاقتصاديـــة، الـــذي نص علـــى وضـــع استراتيجية متكاملة لمســـيرة التنميـــة، بالتأكيد والاهتمام برفع كفاءة الجهاز الإداري للدولة.

وقـــد اتخذت السلطنة في هذا الإطار العديد من جوانب التطوير والتحديث والتغيير في الجهـــاز الإداري للدولة، الذي واكب عمليات التنميـــة الاقتصادية والاجتماعية ونمو القطاعـــات الإنتاجيـــة والخدمية، وتكملة مشروعـــات وبرامج البنيـــة الأساسية للدولة. كمـــا تم استحـــداث قوانـــين وتشريعات جديدة وتعديـــل قوانين قائمة، والتـــي من بينها : إصدار قانون جديد أكثر تطورا وتحديثا للخدمة المدنية بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٠/٨، كما تم تحديد الوضعية القانونية والوظيفية لمعهد الإدارة العامة بموجب المرسوم السلطـــاني رقم ٨٠/١٨ باعتباره أحـــد المؤسسات العلمية المهتمـــة بالتنمية البشرية في مجـــال الإدارة ـ وقد سبـــق وان تم إنشاء المعهد عام ١٩٧٧م كوحـــدة تابعة لوزارة شؤون الديـــوان السلطاني ـ كما تم إعادة تنظيم المعهـــد وتحديد أهدافه ونظام إدارته بموجب المرسوم السلطاني رقم ٤٢/ ٩٠.

وفي إطـار تطوير وتحسـين الأداء بالجهـاز الإداري للدولة تم إنشـاء وزارة الخدمة المدنيـة عـام ١٩٨٨م بموجب المرسوم السلطاني رقـم ٨٨/١٧، لتحل محل ديوان شؤون الموظفـين المنشئ في عام ١٩٧٤م، الذي أسهم بفاعلية في تطوير جهاز الخدمة المدنية. وقـد أسهمت وزارة الخدمة المدنية منذ نشأتها وبالتعـاون مع جهود الوزارات والهيئات المعنيـة الأخـرى بدور فاعـل في تحقيق التنميـة الإدارية وزيادة كفـاءة وحدات الجهاز الإداري للدولة وتحديثها، وتنفيذ كافة أحكام قانون الخدمة المدنية واللوائح المنظمة له والقرارات والسياسات التي يصدرها مجلس الخدمة المدنية، في إطار من العدل والمساواة وتكافـؤ الفرص بين المواطنين في تـولي الوظائف العامة. وتتواصـل الدولة عبر مسيرة التنميـة المستدامة في تطوير وتحديث أجهزتهـا المختلفة بهدف رفع كفاءتها وفاعليتها، وتحقيق توجه الحكومة نحو التوجيـه الاستراتيجي وتوفير الخدمات الأساسية، والعمل على تنمية القطاع الخاص وتفعيل دوره في الاقتصاد الوطني وإسهامه في عملية التنمية وخلق فرص عمـل للمواطنين، ومشاركته الفاعلة في تحمل المسؤولية الاجتماعية بجانب الحكومة.

المرحلة الثالثة: النظام الأساسي للدولة

صدر النظام الأساسي للدولة بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٠١/٩٦ بتاريخ ١٩٩٦/١١/٦م، والذي يعتبر أول وثيقة رسمية دستورية مدوّنه (مكتوبة) في تاريخ عمان الحديث، وجاء بإرادة سامية من لدن جلالة السلطان المعظم. وقد أرسى النظام الأساسي للدولة دعائم الدولة العصرية، ودولة القانون والمؤسسات، كما أنه يمثل الإطار القانوني المرجعي الذي يحكم عمل السلطات المختلفة ويفصل فيما بينها، وتستمد منه أجهزة الدولة المختلفة - الجهاز المدني، جهاز الأمن، الجهاز العسكري - أسس ونطاق عملها. ويوفر في الوقت نفسه أقصى حماية وضمانات للحفاظ على حرية الفرد وكرامته وحقوقه، وعلى نحو يكرس حكم القانون وفق أرفع المستويات المعروفة دوليا.

ومع صدور النظام الأساسي للدولة دخلت السلطنة مرحلة جديدة الأكثر تقدما في التطوير لدولة حديثة ومتطورة ترتكز على المؤسسات وقيم العدل والمساواة، وحكم وسيادة القانون، وترسيخ مفهوم المواطنة واحترام حقوقها. وأكد النظام الأساسي للدولة على المبادئ التي وجهت سياسة الدولة في مختلف المجالات منذ تولي جلالة السلطان المعظم مقاليد الحكم عام ١٩٧٠م، والعمل على مواصلة الجهد من أجل بناء مستقبل أفضل، وقد وضع أسسا راسخة ومبادئ محددة لشكل الدولة وسلطاتها العامة، ونظام الحكم القائم في سلطنة عمان، إضافة الى القواعد والمبادئ التي ترتكز عليها السياسة العامة للدولة والحقوق والحريات وكذلك الواجبات العامة للأفراد. كما يمثل النظام الأساسي للدولة الإطار المرجعي لكافة التشريعات وأعمال أجهزة الدولة المختلفة.

ويتكون النظام الأساسي للدولة من ٨١ مادة مقسمة الى سبعة أبواب، حيث تضمن في بابه الأول: شكل الدولة ونظام الحكم الذي يقوم على أساس العدل والشورى والمساواة وحق مشاركة المواطنين في الشؤون العامة، كما حدد كيفية وخطوات تولي الحكم. وفي الباب الثاني: حدد المبادئ الموجهة لسياسة الدولة وشملت على المبادئ السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية. فيما بيّن الباب الثالث: الحقوق والواجبات العامة. وحدد الباب الرابع: الجوانب المتعلقة برئيس الدولة والمهام التي

يقوم بها، كما أوضح الجوانب المتعلقة بمجلس الوزراء ورئيس مجلس الوزراء ونوابه والوزراء، والمجالس المتخصصة، والشؤون المالية. وجاء الباب الخامس فيما يتعلق بمجلس عمان، والذي يتكون من مجلس الشورى ومجلس الدولة. وتناول الباب السادس: موضوع القضاء، الذي أكد على سيادة القانون واستقلالية السلطة القضائية وضمان الحقوق والحريات. ونظم الباب السابع العديد من الأحكام العامة.

وعلى مراحل الخطط الخمسية المتتالية في السلطنة، شهدت أجهزة الدولة المختلفة تطويرا وتحديثا لمواكبة مرحلة التطوير والنماء لمسيرة النهضة المباركة. وفي هذا الإطار ركزت الدولة ضمن أولويات الخطة الخمسية الخامسة (١٩٩٦ ـ ٢٠٠٠) على الارتقاء بأداء الخدمة المدنية وزيادة فعاليتها وتحويل دور الحكومة الذي كان مهيمنا لدواعي الضرورة واستبداله بآخر توجيهي يعتمد على قطاع خاص دينامي الحركة، متسارع الخطى في عملية التنمية الاقتصادية، وضمن هذه المرحلة الجديدة لمسيرة التنمية في عمان عملت الدولة على إقامة نظام إداري سليم يكفل العدل والطمأنينة والمساواة للمواطنين، ويضمن الاحترام للنظام العام ورعاية المصالح العليا للوطن.

بالإضافة الى إرساء أسس صالحة لترسيخ دعائم شورى صحيحة نابعة من تراث الوطن وقيمه وشريعته الإسلامية، معتزة بتاريخه، آخذة المفيد من أساليب العصر وأدواته، كما نصت عليه الفقرة الرابعة والثالثة من المبادئ السياسية الواردة في المادة (١٠) من النظام الأساسي للدولة. كما شرعت السلطنة في بناء اقتصاد وطني أساسه العدالة ومبادئ الاقتصاد الحر، وقوامه التعاون البناء المثمر بين النشاط العام والنشاط الخاص، وهدفه تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، بما يؤدي الى زيادة الإنتاج ورفع مستوى المعيشة للمواطنين وفقا للخطة العامة للدولة وفي حدود القانون، وفق ما أكدته الفقرة الأولى من المادة (١١) للمبادئ الاقتصادية.

كما يعد قانون العمل الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ٣٥/ ٢٠٠٣ نقلة نوعية وتطورا جديدا في تفعيل العمل الإداري في القطاع الخاص، وتنظيم العلاقة بين العامل وصاحب العمل وتوفير الأطر القانونية والحماية اللازمة للعامل بما يضمن الاستقرار

والأمـن الوظيفي. ويخضع لأحكام هذا القانون جميـع أصحاب الأعمال والعمال إلا من استثنى منهم بنص خاص، والمنشآت على اختلاف أنواعها وفروعها الوطنية والأجنبية التـي تزاول نشاطهـا داخل السلطنة، سواء كانـت عامة أو خاصة، بمـا فيها مؤسسات التعليم الخاصة الوطنية والأجنبية.

ويتضمن قانون العمل ١٢٥ مادة مقسمة الى ١٠ أبواب (تضمن الباب الأول : تعريفات وأحـكام عامة، والبـاب الثاني : تناول تشغيـل المواطنين وتنظيم عمـل الأجانب، وتناول البـاب الثالث : عقد العمل، وفي البـاب الرابع : تناول الأجور والإجازات وساعات العمل، فيمـا جاء البـاب الخامس : بما يتعلـق بتشغيل الأحداث والنسـاء، وفي الباب السادس : تنـاول الأمن الصناعـي، والباب السابع : تضمـن تشغيل العمـال في المناجم والمحاجر، وتنـاول البـاب الثامن : فيما يختص بمنازعات العمال، ونظم البـاب التاسع: النقابات العمالية والاتحاد العام لعمال سلطنة عمان، فيما تطرق الباب العاشر الى العقوبات) .

وقد أتاح قانون العمل العماني للعمال أن يشكلوا فيما بينهم نقابات عمالية تهدف إلى رعايـة مصالحهم والدفاع عن حقوقهم وتحسـين حالتهم المادية والاجتماعية وتمثيلهم في جميـع الأمور المتعلقة بشؤونهم، كمـا أتاح القانون للنقابات العمالية ان تشكل اتحادا عاما لعمال سلطنة عمان يمثلهم في الاجتماعات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية، وأجـاز القانون أيضـا للنقابات العماليـة تشكيل اتحـادات عمالية فيما بينهـا. وتتمتع النقابات العماليـة والاتحادات العمالية والاتحاد العام لعمال سلطنة عمان بالشخصية الاعتباريـة المستقلـة، وذلك من تاريخ التسجيـل لدى وزارة القـوى العاملة، ولها الحق في ممارسـة نشاطها بحريـة كاملة بدون تدخل في شؤونهـا أو التأثير عليها. وقد أسهم القطـاع الخاص في السلطنة في استقطاب عدد كبير من العمالة الوطنية والوافدة، وفي مختلف التخصصات والوظائف، وقد بلغ إجمالي عدد العاملين في القطاع الخاص عام ٢٠٠٨م (٩٤٢٠٠٠)، بينهـم (١٤٧١٩٤) مـن العمانيين، تمثل النساء ما نسبته ١,١٨٪ مـن إجمالي عـدد العمانيـين، بالإضافة الى عـدد كبير ممن يعمـل في المهن والحرف التقليدية.

كما يعتبر قانون الخدمة المدنية الجديد الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٢٠ / ٢٠٠٤ نقلة نوعية في تطوير ورفع كفاءة التنظيم الإداري للدولة وفق مقتضيات المرحلة الحالية والمستقبلية لمسيرة التنمية الشاملة في سلطنة عمان، وبأسس حديثة تواكب تطور وتقدم الإدارة. وتسري أحكام قانون الخدمة المدنية على الموظفين المدنيين بالجهاز الإداري للدولة فيما عدا الموظفين التي تنظم شؤون توظفهم مراسيم أو قوانين أو عقود خاصة، وقد تضمن قانون الخدمة المدنية ١٥٧ مادة مقسمة الى ١٦ فصلا تشمل (الأحكام العامة للقانون، الوظائف، لجان شؤون الموظفين، التعيين، تقارير تقويم الأداء الوظيفي، الترقية، الرواتب والعلاوات والبدلات والمكافآت والتعويضات، النقل والندب والإعارة، التدريب والبعثات والمنح الدراسية، مواعيد العمل والإجازات، إصابات العمل، واجبات الموظفين والأعمال المحظورة عليهم، المساءلة الإدارية، انتهاء الخدمة، منحة نهاية الخدمة، الأحكام الانتقالية).

وفي إطار تطور الجهاز الإداري للدولة على مراحل مسيرة التنمية الإنسانية الشاملة والمستدامة في السلطنة، تم استحداث وتطوير العديد من الأجهزة الحكومية والوحدات والهيئات والمؤسسات العامة، بالإضافة الى إعادة الهيكلة والتنظيم لبعض الأجهزة الحكومية القائمة، وإجراء بعض التعديلات التنظيمية في إجراءات وأساليب العمل المختلفة، وفقا لمتطلبات تقديم أفضل وأرقى الخدمات لأفراد المجتمع في سلطنة عمان. كما استوعب جهاز الخدمة المدنية العديد من الكفاءات الفاعلة في التنمية الشاملة والمستدامة، وفي مختلف الوظائف الحكومية.

وقد وصل العدد الإجمالي لموظفي الحكومة (قطاع الخدمة المدنية) عام ٢٠٠٨م الى أكثر من (١١٨٩٩٠) موظفا وموظفة، تشكل النساء منهم ما يقارب ٤٢٪، من بينهم عدد (١٠٤٩٢٧) موظفا وموظفة من العمانيين، بينهم (٦١٧٢٣) موظفا من الرجال، (٤٣٢٠٤) موظفة من العمانيات، أي ما نسبته ٤١,٢٪ من العدد الإجمالي للعمانيين، بالإضافة الى عدد (١٤٠٦٣) من الوافدين، بينهم (٧٤٣٧) موظفا، (٦٦٢٦) موظفة، علما أن السلطنة كانت تعتمد على (١٧٥٠) موظفا في عام ١٩٧٠م. وتعتبر هذه النقلة

النوعية في الكم والكيف في عدد الموظفين مؤشرا إيجابيا للنمو المتسارع للجهاز الإداري في السلطنة، ويتواصل الجهاز الإداري للدولة بمختلف مكوناته التطوير والتحديث وفق أسس علمية في أداء رسالته، وبما يلبي متطلبات التنمية وبناء الدولة الحديثة.

كما تكاملت منظومة القضاء العماني تنظيميا وقانونيا، سواء بإنشاء الهيئات والمحاكم المختلفة - المجلس الأعلى للقضاء، المحكمة العليا، محكمة أمن الدولة، محكمة القضاء الإداري، محاكم الاستئناف، المحاكم الابتدائية، الادعاء العام، الكتاب بالعدل، بالإضافة الى تحديد اختصاصات وزارة العدل - أو بإصدار وتعديل وتطوير القوانين والتشريعات والأنظمة لترسيخ مبادئ الدولة العصرية، دولة القانون والمؤسسات، وبما يتفق مع النظام الأساسي للدولة واستكمال الإطار القانوني في مختلف المجالات، وعلى نحو يتواكب مع مقتضيات العصر ومتطلباته، وحركة التطور وخصوصية المجتمع العماني.

وفي هذا الإطار صدرت مجموعة من القوانين، من بينها[1] : إصدار النظام الأساسي للدولة رقم ٩٦/١٠١، قانون السلطة القضائية الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩٠، وإنشاء المجلس الأعلى للقضاء برئاسة جلالة السلطان المعظم بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩٣، إنشاء الهيئة العمانية للأعمال الخيرية رقم ٩٦/٦، قانون مزاولة مهنة الطب البشري وطب الأسنان رقم ٩٦/٢٢، نظام مزاولة مهنة الطب البيطري وإنشاء العيادات البيطرية الخاصة رقم ٩٦/٤٣، إنشاء المركز العماني لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات رقم ٩٦/٥٩، قانون المحاماة رقم ٩٦/١٠٨، نظام الدعم المالي للقطاع الخاص في بعض المجالات الاقتصادية والخدمية رقم ٩٧/١٧، قانون الأحوال الشخصية رقم ٣٢ /٩٧، قانون التحكيم في المنازعات المدنية والتجارية رقم ٩٧/٤٧، قانون الرقابة على المصنفات الفنية رقم ٩٧/٦٥، قانون جواز السفر العماني رقم ٩٧/٦٩، مجلس عمان ٩٧/٨٦.

---

(١) شهدت بعض هذه القوانين الى تعديلات، مواكبة لمتطلبات التنمية، وتطور المجتمع، وظروف الزمان والبيئة، كما أن هناك قوانين أخرى مختلفة صدرت بموجب مراسيم سلطانية على مسار السنوات الماضية من عمر النهضة المجيدة.

القانون الخاص بنظام الموظفين بديوان البلاط السلطاني رقم ٩٧/٩٧، نظام السجل العقاري رقم ٩٨/٢، نظام وقاية وحماية الثروة الزراعية رقم ٩٨/٣١، القانون المالي رقم ٩٨/٤٧، قانون السجون رقم ٩٨/٤٨، قانون سوق رأس المال رقم ٩٨/٨٠، قانون مكافحة المخدرات والمؤثرات العقلية رقم ٩٩/١٧، إصدار نظام الجامعات الخاصة رقم ٩٩/٤١، قانون محكمة القضاء الإداري رقم ٩٩/٩١، قانون الادعاء العام رقم ٩٩/٩٢، قانون الأحوال المدنية رقم ٩٩/٦٦، قانون الإجراءات الجزائية رقم ٩٩/٩٧، قانون تسليم المجرمين رقم ٢٠٠٠/٤، قانون الجمعيات الأهلية رقم ٢٠٠٠/١٤، قانون حماية الثروة المائية رقم ٢٠٠٠/٢٩، قانون الرقابة المالية للدولة رقم ٢٠٠٠/٥٥، قانون الأوقاف رقم ٢٠٠٠/٦٥، قانون حماية المستنبطات النباتية رقم ٢٠٠٠/٩٢، قانون تنظيم البلديات الإقليمية رقم ٢٠٠٠/٩٦، قانون الرقابة على المعادن الثمينة رقم ٢٠٠٠/١٠٩، القانون المصرفي رقم ٢٠٠٠/١١٤.

وصدر أيضا : القانون الإحصائي رقم ٢٠٠١/٢٩، نظام الهيئات الخاصة العاملة في مجال أنشطة الشباب الرياضية والثقافية رقم ٢٠٠١/٤١، قانون حماية البيئة ومكافحة التلوث رقم ٢٠٠١/١١٤م، قانون حماية مياه الشرب من التلوث رقم ٢٠٠١/١١٥، قانون الإجراءات المدنية والتجارية رقم ٢٠٠٢/٢٩، قانون تنظيم الاتصالات رقم ٢٠٠٢/٣٠، قانون السياحة رقم ٢٠٠٢/٣٣، قانون غسل الأموال رقم ٢٠٠٢/٣٤، قانون المناطق الحرة رقم ٢٠٠٢/٥٦، قانون حماية المستهلك رقم ٢٠٠٢/٨١، قانون البعثات والمنح والإعانات الدراسية رقم ٢٠٠٢/٨٣، قانون المحميات الطبيعية وصون الأحياء الفطرية رقم ٢٠٠٣/٦.

قانون المراعي وإدارة الثروة الحيوانية رقم ٢٠٠٣/٨، قانون تنظيم مكاتب الترجمة القانونية رقم ٢٠٠٣/١٨، قانون التعدين رقم ٢٠٠٣/٢٧، قانون العمل رقم ٢٠٠٣/٣٥، قانون الكتاب بالعدل رقم ٢٠٠٣/٤٠، نظام الهيئة العامة للصناعات الحرفية رقم ٢٠٠٣/٥٣، قانون محكمة أمن الدولة رقم ٢٠٠٣/٦٤، تطبيق قانون الجمارك الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية رقم ٢٠٠٣/٦٧، تنظيم تملك مواطني دول

مجلس التعاون لدول الخليج العربي للعقار في الدول الأعضاء رقم ٢٠٠٤/٢١، قانون الحجر البيطري رقم ٢٠٠٤/٤٥، قانون الحجر الزراعي رقم ٢٠٠٤/٤٧، انشاء صندوق التنمية الزراعية والثروة السمكية وإصدار نظامه رقم ٢٠٠٤/٤٨، قانون علم الدولة وشعارها ونشيدها الوطني رقم ٢٠٠٤/٥٣، انشاء صندوق للتعويضات عن الأخطاء الطبية رقم ٢٠٠٤/٦٧، قانون التخصيص رقم ٢٠٠٤/٧٧، قانون تنظيم وتخصيص قطاع الكهرباء والمياه المرتبطة به رقم ٢٠٠٤/٧٨، تعديل بعض أحكام قانون المطبوعات والنشر رقم ٢٠٠٤/٨٧، قانون الطيران المدني رقم ٢٠٠٤/٩٣، قانون المنشآت الخاصة للإذاعة والتلفزيون رقم ٢٠٠٤/٩٥.

كما صدرت قوانين حديثة، من بينها : قانون الخدمة المدنية رقم ٢٠٠٤/١٢٠، الموافقة على انضمام سلطنة عمان الى اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الجريمة المنظمة عبر الحدود الوطنية والبرتوكولات الملحقة بها رقم ٢٠٠٥/٣٧، قانون التوفيق والمصالحة رقم ٢٠٠٥/٩٨، انشاء الصندوق العماني للاستثمار وإصدار نظامه رقم ٢٠٠٦/١٤، تطبيق القانون الموحد لمكافحة الإغراق والتدابير التعويضية والوقائية لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية رقم ٢٠٠٦/٣٩، إصدار نظام الزراعة رقم ٢٠٠٦/٤٨، إنشاء هيئة تقنية المعلومات رقم ٢٠٠٦/٥٢، قانون الأسمدة ومحسنات التربة الزراعية رقم ٢٠٠٦/٦٣، اصدار قانون المبيدات رقم ٢٠٠٦/٦٤، قانون جامعة السلطان قابوس رقم ٢٠٠٦/٧١، قانون مكافحة الإرهاب رقم ٢٠٠٧/٨م، اصدار نظام اللجنة الوطنية لشؤون الاسرة رقم ٢٠٠٧/١٢، قانون غرفة تجارة وصناعة عمان رقم ٢٠٠٧/٢٢، قانون الوثائق والمحفوظات رقم ٢٠٠٧/٦٠، قانون الهيئات الخاصة العاملة في المجال الرياضي رقم ٢٠٠٧/٨١.

قانون مساءلة الاحداث رقم ٢٠٠٨/٣٠، قانون تنظيم وزارة الخارجية رقم ٢٠٠٨/٢٣، قانون المناقصات رقم ٢٠٠٨/٣٦، قانون (نظام) التنظيم الصناعي الموحد لدول مجلس التعاون لدول الخليج العربية رقم ٢٠٠٨/٦١، قانون رعاية وتأهيل المعاقين رقم ٢٠٠٨/٦٣، قانون حقوق المؤلف والحقوق المجاورة رقم ٢٠٠٨/٦٥،

قانون تنظيم إنتاج الأقراص البصرية الضوئية وأجزاء إنتاجها رقم ٢٠٠٨/٦٦، قانون حقوق الملكية الصناعية رقم ٢٠٠٨/٦٧، قانون الإثبات في المعاملات المدنية والتجارية رقم ٢٠٠٨/٦٨، قانون المعاملات الالكترونية رقم ٢٠٠٨/٦٩، قانون حالة الطوارئ رقم ٢٠٠٨/٧٥، قانون التعبئة العامة رقم ٢٠٠٨/٧٦، قانون سلامة الغذاء رقم ٢٠٠٨/٨٤، انشاء لجنة حقوق الإنسان رقم ٢٠٠٨/١٢٤، وفي ٢٠٠٨/١١/٢٣م صدر المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/١٢٦م بإصدار قانون مكافحة الإتجار بالبشر، قانون ضريبة الدخل رقم ٢٠٠٩/٢٨، قانون البذور والتقاوي والشتلات رقم ٢٠٠٩/٤٢، قانون التفويض والحلول في الاختصاصات رقم ٢٠١٠/١٧، قانون مجلس البحث العلمي رقم ٢٠١٠/٣٠، كما تم في عام ٢٠١٠م إنشاء المعهد العالي للقضاء بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠١٠/٣٥.

وتتواصل معطيات النهضة المباركة، شاقة طريقها بقوة وثبات نحو آفاق المستقبل المشرق، وهذا هو جلالة السلطان المعظم يؤكد في خطابه السامي بمناسبة الانعقاد السنوي لمجلس عمان عام ٢٠٠٩م : « ها نحن نلتقي مرة أخرى، بفضل الله وتوفيقه في هذا الاجتماع السنوي، الذي نستعرض فيه معكم جوانب من مسيرة نهضتنا المباركة، التي شقت طريقها، بخطى ثابتة، نحو آفاق التنمية الشاملة، وسعت منذ بزوغ فجرها بعزم راسخ إلى فتح أبواب التطور والتقدم والرقي في مختلف مجالات الحياة العصرية، متيحة الفرص المتكافئة لكل المواطنين دون تمييز أو تفرقة، لتحقيق تطلعاتهم وطموحاتهم، ورؤية الآمال التي تجيش بها صدورهم حقيقة ماثلة أمام أعينهم، تثبتها وقائع حياتهم اليومية وما تم إنجازه من أجل تيسيرها وتطويرها خلال المرحلة المنصرمة وتؤكدها ما تستشرفه الدولة من أبعاد متنوعة للمستقبل، تعمل لخدمة المواطنين، وتطوير قدراتهم وزيادة خبراتهم ومهاراتهم، وإتاحة مزيد من الفرص لهم في مجالات العمل المتعددة وذلك لكي يتمكنوا من تحقيق الكسب لأنفسهم وأسرهم ويساهموا في تنمية مجتمعهم».

مكونات النظام الإداري في سلطنة عمان

الدولة تتكون من ثلاثة أجهزة. جهاز الأمن المعني بالمحافظة على أمن الوطن الداخلي، والجهاز العسكري وهو المدافع عن الوطن من أي خطر خارجي، والجهاز المدني. وتتعاون تلك الأجهزة وتنسق فيما بينها لخدمة الوطن وإعلاء شأنه، وتعمل على الارتقاء بمستوى الخدمات المقدمة للمواطن. ويعتبر النظام الإداري في أي دولة جزء من نظامها السياسي، وأصبح يمس حياة الإنسان طوال مراحل عمره، وهو حجر الأساس لبناء وتقدم أي مجتمع. ويظم النظام الإداري مجموعة من الوحدات والأجهزة الحكومية، التي تتكامل مع بعضها من اجل تحقيق هدف مشترك، وهو خدمة الإنسان وتيسير سبل الحياة الكريمة للمواطنين والمقيمين. وقد أولت سلطنة عمان اهتماما كبيرا في تنظيم الجهاز الإداري للدولة وفق أسس عصرية لبناء دولة حديثة، وتنمية شاملة ومستدامة في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والأمنية، وتنمية الموارد البشرية، التي هي أساس التنمية المستدامة وعمادها. وتعمل كل مكونات النظام الإداري في عمان وتتكامل وتتفاعل وتنسق فيما بينها وصولا الى تحقيق رؤية ورسالة وأهداف وغايات الحكومة في التنمية والتطوير، وبناء المجتمع وخدمة الوطن ومواطنيه.

وقد حدد النظام الأساسي للدولة - والذي يعد أول وثيقة قانونية متكاملة في التاريخ العماني الحديث- أسسا راسخة للدولة ونظام الحكم، وقد نصت المادة الخامسة منه على ان (نظام الحكم سلطاني وراثي في الذكور من ذرية السيد تركي بن سعيد بن سلطان ويشترط فيمن يختار لولاية الحكم من بينهم أن يكون مسلما رشيدا عاقلا وابنا شرعيا لأبوين عمانيين مسلمين). ويقوم الحكم في السلطنة وفقا لما تضمنته المادة التاسعة (على أساس العدل والشورى والمساواة)، وللمواطنين حق المشاركة في الشؤون العامة وفقا للقانون، كما حدد النظام الأساسي للدولة المبادئ الموجهة لسياسة الدولة في المجالات المختلفة، كما بيّن الحقوق والواجبات العامة للأفراد، وفصّل الأحكام الخاصة برئيس الدولة ومجلس الوزراء والقضاء والمجالس المتخصصة والشؤون المالية ومجلس عمان.

ونص النظام الأساسي للدولة في المادة (١٢) المتعلقة بالمبادئ الاجتماعية، على أن (الوظائف العامة خدمة وطنية تناط بالقائمين بها، ويستهدف موظفو الدولة في أداء وظائفهم المصلحة العامة وخدمة المجتمع، والمواطنون متساوون في تولي الوظائف العامة وفقا للشروط التي يقررها القانون، وتسن الدولة القوانين التي تحمي العامل وصاحب العمل وتنظم العلاقة بينهما. ولكل مواطن الحق في ممارسة العمل الذي يختاره لنفسه في حدود القانون. ولا يجوز فرض أي عمل إجباري على أحد إلا بمقتضى قانون ولأداء خدمة عامة وبمقابل أجر عادل، والعدل والمساواة وتكافؤ الفرص بين العمانيين دعامات للمجتمع تكفلها الدولة)، وتضمنت المبادئ الموجهة لسياسة الدولة الواردة في النظام الأساسي على (إقامة نظام إداري سليم يكفل العدل والطمأنينة والمساواة للمواطنين، ويضمن الاحترام للنظام العام ورعاية المصالح العليا للوطن).

هذا ويتكون النظام الإداري بسلطنة عمان من الهيكل التنظيمي التالي :

١- **رئيس الدولة :** جلالة السلطان المعظم هو رأس الدولة ورئيسها والسلطة العليا والنهائية لها، وهو القائد الأعلى للقوات المسلحة، ذاته مصونة لا تمس، واحترامه واجب، وأمره مطاع، وهو رمز الوحدة الوطنية والساهر على رعايتها وحمايتها، وقد حددت المادة (٤٢) من النظام الأساسي للدولة المهام التي يقوم بها رئيس الدولة.

٢- **مجلس الوزراء :** مجلس الوزراء يعاون جلالة السلطان المعظم في رسم السياسة العامة للدولة وتنفيذها، وهو الهيئة المنوط بها تنفيذ السياسة العامة للدولة، ويتم تعيين الوزراء ومن في حكمهم وإعفائهم من مناصبهم من قبل جلالة السلطان، وقد حددت المادة (٤٤) من النظام الأساسي للدولة اختصاصات مجلس الوزراء.

٣- **نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون مجلس الوزراء :** بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢/٩٤ بتاريخ ١٩٩٤/١/٥م استحدث منصب نائب رئيس الوزراء لشؤون مجلس الوزراء، الذي يشرف على أعمال مجلس الوزراء وأمانته العامة، ويشغل هذا المنصب صاحب السمو السيد فهد بن محمود آل سعيد الموقر.

٤- **المجالس المتخصصة :** تنشأ المجالس المتخصصة وتحدد صلاحياتها ويعين أعضاؤها بمقتضى مراسيم سلطانية، وفق ما جاء في المادة (٥٦) من النظام الأساسي للدولة، وتختص في معاونة جلالة السلطان المعظم في رسم السياسة العامة للدولة وتنفيذها، وقد سبق وأن نظم قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة الأسس القانونية لإنشاء المجالس المتخصصة. فمنذ انطلاقة النهضة المباركة استحدثت مجموعة من المجالس المتخصصة ضمن مكونات التنظيم الإداري لسلطنة عمان، من بينها : المجلس المؤقت للتخطيط، المجلس الأعلى للتخطيط الاقتصادي والإنمائي عام ١٩٧٢م، مجلس الدفاع عام ١٩٧٣م، ومجلس التنمية عام ١٩٧٤م، مجلس الشؤون المالية عام ١٩٧٤م، مجلس الغاز الطبيعي عام ١٩٧٥م، مجلس مصادر ثروة المياه عام ١٩٧٥م ثم أخذ مسمى مجلس موارد المياه لاحقا، مجلس التربية والتعليم والتدريب المهني عام ١٩٧٧م، مجلس الزراعة والأسماك والصناعة عام ١٩٧٩م، مجلس حماية البيئة ومكافحة التلوث عام ١٩٧٩م، المجلس الأعلى لرعاية الشباب عام ١٩٨٢م، مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة ١٩٩٦م. وقد شهدت تلك المجالس المتخصصة العديد من التغييرات والتعديلات عبر مسيرة النهضة الحديثة، حيث تم إلغاء بعضها ودمج أخرى ضمن وحدات حكومية ومجالس متخصصة جديدة، وفقا لمتطلبات مراحل التنمية وتطورها، ويضم الجهاز الإداري للدولة حاليا : مجلس الدفاع، مجلس الأمن الوطني، مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة، المجلس الأعلى للقضاء.

٥- **أجهزة الأمن والدفاع :** يضم الجهاز العسكري وجهاز الأمن في الدولة عددا من الأجهزة والوحدات المعنية بالأمن الداخلي والدفاع، وهي : المكتب السلطاني، جهاز الأمن الداخلي، وزارة الدفاع، تشكيلات قوات السلطان المسلحة (الجيش السلطاني العماني[1]، سلاح

---

(١) هو من أقدم الاسلحه الثلاثة في قوات السلطان المسلحة حيث تأسس في عام ١٩٠٧ ممثلا في قوة مشاة صغيرة يطلق عليها حامية مسقط آنذاك، ثم استمر في التطور تدريجيا من حيث التنظيم والتسليح حتى ديسمبر ١٩٧٥م، حيث أعيد تنظيم القوات المسلحة، ومنذ ذلك اليوم أصبح يعرف باسم قوات سلطان عمان البرية، وقد تفضل حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم القائد الأعلى للقوات المسلحة بتسليم الراية لقوات سلطان عمان البرية آنذاك في ١١ ديسمبر عام ١٩٨٧م. وفى يونيو عام ١٩٩٠م صدر أمر بتسميتها بالجيش السلطاني العماني، وقد شهد عبر مسيرة النهضة المباركة المزيد من التطوير والتحديث لاستيعاب الأسلحة الحديثة وفنون القتال المعاصرة (أنظر : موقع متحف قوات السلطان المسلحة الالكتروني).

الجو السلطاني العماني[1]، البحرية السلطانية العمانية[2]، الحرس السلطاني العماني[3]، والوحدات العسكرية الأخرى)، شرطة عمان السلطانية والأجهزة التابعة لها[4].

---

(١) تم تشكيل سلاح الجو السلطاني العماني في الأول من مارس ١٩٥٩م من نواة تضم خمس طائرات، وكانت هذه الطائرات تعمل في البداية من مهبط صغير في بيت الفلج، وفي عام ١٩٦١م تم إضافة ٤ طائرات، وأخرى ١٢ طائرة في عام ١٩٦٧م، وشهد تطورا متلاحقا من حيث تزويده بأحدث الطائرات، خاصة في عهد النهضة المباركة، والتي كانت بدايتها في عام ١٩٧٠م بشراء ٣ طائرات من نوع (كاريبو) و٦ طائرات (سكايفان) و٨ طائرات عمودية، وتم في عام ١٩٧١م الحصول على ٥ طائرات من نوع (فيسكاونت) لتقديم الإسناد اللازم لجهود التنمية المدنية في البلاد، وفي عام ١٩٧٥م دخلت الخدمة عدد من طائرات (الهوكر هنتر) وقد لعبت هذه المقاتلات دورا بارزا في تقديم الإسناد الجوي القريب، وضمن خطة طموحة وشاملة لتطوير قدرات السلاح تم في عام ١٩٧٦م بناء منظومة دفاع جوي متكاملة تشتمل على مقاتلات (الجاكوار) المتطورة ونظام رادار للإنذار المبكر وشبكة اتصالات حديثة، ونظام دفاع جوي متطور يواكب أحدث التطورات في هذا المجال (نقلا عن موقع متحف قوات المسلحة الالكتروني).

(٢) لقد تم تشكيل البحرية السلطانية العمانية في عام ١٩٧١م من سرية دوريات السواحل التي وجدت سابقا (جندرمة عمان) بناء على توجيهات حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم . القائد الأعلى للقوات المسلحة، ومن أهم قواعد وسفن البحرية السلطانية العمانية ما يلي : قاعدة مسقط البحرية، لقد ظلت القاعدة البحرية بمسقط لسنوات عديدة تستخدم من قبل السفن لغرض تخزين الفحم. وفى مطلع السبعينيات تم إعادة تطوير الموقع ليصبح قاعدة سعيد بن احمد البحرية، وظلت كذلك حتى ١٧ أكتوبر ١٩٨٧م حيث تم الانتقال الى قاعدة سعيد بن سلطان البحرية بودام، والتي تم افتتاحها من حيث بدء العمليات في سبتمبر ١٩٨٧م. وتضم البحرية السلطانية العمانية اليوم أحدث السفن والإمكانيات، من بينها سفينة التدريب الشراعية سفينة شباب عمان.

(٣) تشكلت نواة الحرس السلطاني العماني في عام ١٩٧١م كوحدة صغيرة من جندرمة عمان - والتي أصبحت بعد ذلك كتيبة ساحل عمان - وكانت مهامها محدودة وتتلخص في توفير الحراسة لحضرة صاحب الجلالة السلطان المعظم حفظه الله. وفى عام ١٩٧٥م صدرت الأوامر السامية بأن يتم إعادة تنظيم سرية الحرس السلطاني لتصبح كتيبة الحرس السلطاني وذلك في ضوء الزيادة التي طرأت على حجمها ومسؤولياتها، وفى شهر نوفمبر من عام ١٩٧٥م تفضل حضرة صاحب الجلالة السلطان المفدى اعزه الله بتسليم الراية إلى كتيبة الحرس السلطاني. ومع النمو المستمر لكتيبة الحرس فقد صدر الأمر السامي في مارس عام ١٩٨٨م لإعادة تنظيم الكتيبة لتصبح لواء الحرس السلطاني، ولقد تفضل حضرة صاحب الجلالة السلطان المعظم بتسليم الراية السلطانية الخاصة الى لواء الحرس في الأول من نوفمبر ١٩٨٣م وفى احتفال بهيج أقيم بميدان الفتح، وقد أصبح ذلك اليوم هو يوم الحرس الذي يتم الاحتفال به في كل عام تخليدا لذكرى هذه المكرمة السامية التي انعم بها جلالته على جنوده الأوفياء، وفي عام ١٩٨٤م أمر جلالة السلطان المعظم بأن يتم البدء في إعادة دراسة الأسلوب الأمثل لتشكيل فرق للاوركسترا السيمفونية اعتمادا على العناصر العمانية، بدأت التدريب في سبتمبر عام ١٩٨٥م، وقدمت أول عروضها في الأول من يوليو عام ١٩٨٧م تحت الرعاية السامية لجلالة السلطان المعظم، كما صدرت الأوامر السامية في أواخر عام ١٩٨٧م بانضمام خيالة الحاشية السلطانية الى الحرس السلطاني العماني. وإيمانا بضرورة التوسع والتطور المستمرين في قدرات لواء الحرس السلطاني فقد صدرت الأوامر السامية في الأول من نوفمبر ١٩٨٧م بتعديل مسمى لواء الحرس ليصبح الحرس السلطاني العماني بعد ان أصبح تشكيلا قتاليا متكاملا من كافة العناصر والإمكانيات (المصدر: موقع متحف قوات السلطان المسلحة الالكتروني).

(٤) لم تكن الشرطة بمفهومها الحديث في عمان قبل عام ١٩٧٠م، حيث كانت توجد مجموعة من الحرس في مسقط للقيام بأعمال الحراسة والدوريات، أما المناطق الأخرى فتعود مسؤولية الأمن فيها إلى حرس الوالي (العسكر)، وفي ١٩٦٩/١/١م تم تخصيص أرقام عسكرية تبدأ من (١ إلى ٨٠) لرجال الشرطة القدامى الذين كانوا تابعين للجيش (جندرمة عمان). أما الانطلاقة الحديثة لجهاز الشرطة في عمان كانت مع بزوغ عهد النهضة الحديثة عام ١٩٧٠م، ويعتبر عام ١٩٧٤م نقطة تحول هامة لجهاز الشرطة، حيث تشرفت بالانتماء لجلالة السلطان المعظم، وحملت من ذلك الوقت اسم شرطة عمان السلطانية، وفي ٤ نوفمبر من عام ١٩٧٤م تسلمت الشرطة رايتها الخاصة بها، وفي عام ١٩٧٥م افتتحت القيادة العامة للشرطة، وشهد عام ١٩٨٠م افتتاح أكاديمية الشرطة بنزوى التي تم تغيير مسماها في عام ٢٠٠٠م ليصبح أكاديمية السلطان قابوس لعلوم الشرطة، وانضمت السلطنة إلى المنظمة الدولية للشرطة الجنائية (الإنتربول) عام ١٩٧٢م وانضمت في نفس العام إلى المنظمة العربية للدفاع الاجتماعي ضد الجريمة. كما تم تغيير مسمى (مفوض الشرطة) الذي كان يطلق على رئيسها طبقا لقانون الشرطة القديم رقم ٧٣/٥ ليصبح المسمى المفتش العام للشرطة والجمارك، وذلك بموجب قرار سلطاني بتاريخ ١٩٧٤/١١/٢٦م. (نقلا عن موقع شرطة عمان السلطانية الالكتروني).

٦- **أجهزة القضاء :** تتكون منظومة القضاء في السلطنة من : المجلس الأعلى للقضاء الذي أنشئ عام ١٩٩٩م برئاسة جلالة السلطان المعظم (ويختص المجلس في رسم السياسة العامة للقضاء وكفالة استقلاله ومتابعة تطويره)، وزارة العدل، الادعاء العام، والمحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها وتشمل (المحكمة العليا، محكمة أمن الدولة، محاكم الاستئناف، المحاكم الابتدائية، محكمة القضاء الإداري)،وكاتب العدل وهو موظف رسمي يتبع الإدارة العامة للمحاكم.

٧- **الممثل الخاص لجلالة السلطان :** بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٤/٢٨ تم تعيين صاحب السمو السيد ثويني بن شهاب آل سعيد[1] ممثلا خاصا لجلالة السلطان.

٨- **ممثل جلالة السلطان :** بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٢/١٢م تم تعيين صاحب السمو السيد أسعد بن طارق بن تيمور آل سعيد ممثلا لجلالة السلطان.

٩- **المستشارون:** يضم الجهاز الإداري للدولة عددا من مستشاري جلالة السلطان، ومستشاري الدولة، يتم تعيينهم بموجب مراسيم سلطانية.

١٠- **ديوان البلاط السلطاني :** بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٤/٥٤ في عام ١٩٧٤م تم إنشاء أول جهاز مختص بالمهام المرتبطة بخدمات القصر وسمي بديوان التشريفات، وقد سبق ذلك تعيين رئيس للديوان السلطاني عام ١٩٧٣م، وتعيين مدير لشؤون البلاط السلطاني بالمرسوم السلطاني رقم ٧٤/١، وتعيين مستشار للمراسم بديوان جلالة السلطان بالمرسوم السلطاني رقم ٧٤/٤٨. وقد عدل مسمى ديوان التشريفات الى ديوان شؤون البلاط السلطاني عام ١٩٨٢م بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٢/٩٦، وفي عام ١٩٨٤م أنيط بديوان شؤون البلاط السلطاني الإشراف على بلدية مسقط، كما تولى الديوان عام ١٩٨٥م مسؤولية الإشراف على التخطيط العمراني في ولاية صحار من خلال مكتب

---

(١) انتقل صاحب السمو السيد ثويني بن شهاب آل سعيد إلى رحمة الله صباح يوم الأحد الموافق ٢٠١٠/٦/٢٧م، بعد رحلة عطاء وإخلاص لهذا الوطن.

تطوير صحار، وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٦/٥٧ تم تعديل اسم ديوان شؤون البلاط السلطاني ليصبح ديوان البلاط السلطاني، ومن بين الوحدات الحكومية التابعة للديوان مركز السلطان قابوس للثقافة الإسلامية الذي أنشئ بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٥٣م، ومكتب تطوير صحار بالإضافة إلى الإشراف على محكمة القضاء الإداري و بلدية مسقط[1] .

١١- **شؤون البلاط السلطاني** : الذي استحدث بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠١/١٠٦م، ويختص بشؤون القصر السلطاني بشقيه المالية والتموين، والمنشآت السلطانية، والضيافة السلطانية، وسرية اليخوت السلطانية، والطيران السلطاني، وعدد من المديريات والإدارات العامة، ويرأس هذا الجهاز أمين عام.

١٢- **الوزارات والوحدات الحكومية (الجهاز المدني)** : يشتمل الجهاز الإداري للدولة على عدد من الوزارات، وهي: وزارة الداخلية، وزارة الخارجية، وزارة الدفاع، وزارة الإعلام، وزارة الصحة، وزارة التنمية الاجتماعية، وزارة التربية والتعليم، وزارة التعليم العالي، وزارة الاقتصاد الوطني، وزارة المالية، وزارة التجارة والصناعة، وزارة النفط والغاز، وزارة الزراعة، وزارة الثروة السمكية، وزارة الخدمة المدنية، وزارة القوى العاملة، وزارة الشؤون القانونية، وزارة العدل، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية،

---

(١) بدأ تاريخ النظام البلدي في مسقط منذ أوائل العشرينات، وشهد هذا النظام أكثر تنظيما مع بداية الأربعينات من القرن الماضي، شمل مدينتي مسقط ومطرح، وتم تكوين لجنة مشتركة بين بلديتي مسقط ومطرح من ثمانية أعضاء برئاسة السيد هلال بن بدر البوسعيدي بحكم منصبه كرئيس للبلدية، وفي عام ١٩٤٥م عين صاحب السمو السيد طارق بن تيمور مديرا للبلديات واستمر في منصبه حتى عام ١٩٥٧م، وفي عام ١٩٦١م أنشئ مجلس للبلديات من ١١ عضو برئاسة والي مطرح. وفي عهد النهضة المباركة أعيد تنظيم البلدية بالقانون رقم ٧٤/١ الذي اعتبرها مؤسسة حكومية أهلية، وبموجب القانون رقم ٧٥/٤ أعيد تنظيمها ومنحها الشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٢/٨ صدر قانون بلدية مسقط كإحدى وحدات الجهاز الإداري للدولة وتتمتع بالشخصية الاعتبارية وتعمل على تحقيق الصالح العام والقيام بالاختصاصات المنصوص عليها في القانون، وتتكون بلدية مسقط من مجلس بلدي وجهاز تنفيذي، وقد انضوت بلدية مسقط في بداية العهد المبارك تحت إشراف محافظة العاصمة، ثم ألحقت بهيئة التنمية ثم وزارة التنمية خلال الفترة (١٩٧٣ - ١٩٧٥)، ثم أعيدت تبعيتها لمحافظة العاصمة بموجب قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ في الفترة (١٩٧٥ - ١٩٧٦)، ثم ألحقت بوزارة شؤون الأراضي والبلديات بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٦/١٧، وفي مارس عام ١٩٨٤م وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٤/١٨ انتقلت مسؤولية الإشراف على بلدية مسقط الى ديوان شؤون البلاط السلطاني.

وزارة التراث والثقافة، وزارة النقل والاتصالات، وزارة الإسكان، وزارة البلديات الاقليمة وموارد المياه، وزارة البيئة والشؤون المناخية، وزارة الشؤون الرياضية، وزارة السياحة، بالإضافة الى محافظة مسقط، ومكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، بلدية مسقط، بلدية ظفار.

١٣ـ **جهاز الرقابة المالية للدولة** : تم إنشاء جهاز الرقابة المالية للدولة بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٩/٩٥ ليحل محل الأمانة العامة للرقابة المالية للدولة، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال المالي والإداري والوظيفي، ويعمل الجهاز وفقا لقانون الرقابة المالية للدولة الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٥٥، حيث يتولى مهمة الرقابة بعد الصرف على الأموال العامة المملوكة للدولة، بالإضافة الى متابعة أداء الجهات الخاضعة لرقابته.

١٤ـ **المجالس النوعية** : يضم الجهاز الإداري للدولة عددا من المجالس المتخصصة الفرعية التي تتولى كل منها العمل أو الإشراف على قطاع محدد من القطاعات الخدمية أو الاقتصادية في الدولة، وتعنى برسم السياسات والتنسيق بين الجهات المعنية بما يضمن انسياب وتنسيق العمل بما يحقق المصلحة العامة، وهي : مجلس المناقصات، مجلس الخدمة المدنية، مجلس التعليم العالي، مجلس جامعة السلطان قابوس، المجلس العماني للاختصاصات الطبية، مجلس التنسيق الاقتصادي، مجلس رجال الأعمال، مجلس البحث العلمي.

١٥ـ **اللجان** : شهد عهد النهضة المباركة إنشاء عدد من اللجان لأغراض تخطيطية وفقا لاحتياجات التنمية بالسلطنة، ويضم الجهاز الإداري للدولة حاليا اللجان التالية : اللجنة العليا الرئيسية لخطط التنمية الخمسية، اللجنة العليا للمؤتمرات، اللجنة العليا للاحتفالات بالعيد الوطني، اللجنة العليا لتخطيط المدن، اللجنة الوطنية العمانية للتربية والثقافة والعلوم، اللجنة الوطنية لشؤون الأسرة، اللجنة الوطنية للدفاع المدني، اللجنة الوطنية لتقنية المعلومات، اللجنة الوطنية للسلامة على الطريق ، اللجنة الوطنية لمكافحة الإرهاب التي يتم تشكيلها بقرار من مجلس

الأمن الوطني وتعمل تحت إشرافه، اللجنة الوطنية لحقوق الإنسان، لجنة المنشآت الخاصة للإذاعة والتلفزيون وهي إحدى الأجهزة التابعة لوزارة الإعلام، اللجنة الوطنية لرعاية المعاقين، لجنة تنسيق العمل النسائي التطوعي، وتوجد العديد من اللجان الأخرى الدائمة أو المؤقتة والمرتبطة بأعمال الوزارات الخدمية.

١٦. **الهيئات والمؤسسات العامة** : نظم المرسوم السلطاني رقم ٩١/١١٦ أوضاع الهيئات والمؤسسات العامة، حيث بيّن بأن الهيئات والهيئات العامة تهدف الى إدارة مرفق يقوم على مصلحة أو خدمة عامة، دون السعي الى تحقيق ربح أو فائض مالي، بينما تهدف المؤسسة العامة إلى المشاركة في تنمية الاقتصاد القومي، وتكون لها طبيعة تجارية. وتنشأ الهيئات والهيئات العامة والمؤسسات العامة بموجب مرسوم سلطاني، وتكون لها الشخصية الاعتبارية، وتتمتع بالاستقلال المالي والإداري في حدود نظام الهيئات والمؤسسات العامة والمرسوم الصادر بشأنها، وتعتبر من وحدات الجهاز الإداري للدولة، حيث تطبق الهيئات والهيئات العامة القواعد والنظم الحكومية في شئونها المالية والإدارية، وتضع المؤسسات العامة اللوائح المالية والإدارية اللازمة لتنظيم أعمالها بما يتفق والغرض من إنشائها، وتسري النظم والقواعد الحكومية فيما لم يرد بشأنه نص خاص في تلك اللوائح، كما يجوز لها أعداد موازناتها طبقا للقواعد المقررة والمتبعة في الشركات التجارية.

ويضم الجهاز الإداري للدولة عددا من الهيئات والمؤسسات العامة، وهي : البنك المركزي العماني، جامعة السلطان قابوس، معهد الإدارة العامة، المعهد العالي للقضاء، كلية الدراسات المصرفية والمالية، الهيئة العامة للمخازن والاحتياطي الغذائي، المركز العماني لترويج الاستثمار وتنمية الصادرات، الهيئة العامة لسوق المال، سوق مسقط للأوراق المالية، غرفة تجارة وصناعة عمان، الهيئة العامة للصناعات الحرفية، الهيئة العامة للتأمينات الاجتماعية، هيئة تنظيم الاتصالات، هيئة تقنية المعلومات، هيئة الوثائق والمحفوظات الوطنية، الهيئة العمانية للأعمال الخيرية، صندوق تقاعد موظفي الخدمة المدنية، صندوق التنمية الزراعية والثروة

السمكيـة، مؤسسـة عمان للصحافة والنشـر والإعلان، مؤسسـة خدمات الموانئ، المؤسسة العامة للمناطق الصناعية، هيئة تنظيم الكهرباء، الهيئة العامة للكهرباء والميـاه، المركـز الوطنـي للبحث الميـداني في مجال حفـظ البيئة، الهيئـة العمانية للاعتماد الأكاديمي.

١٧. **مجلس عمان** : يتكون مجلس عمان من مجلسي الدولة والشورى، وفقا للمادة (٥٨) من النظام الأساسي للدولة. وقد بدأت تجربة الشورى في سلطنة عمان منذ انطلاقة عهد النهضة المباركة، وتطورت على مسار التنمية الشاملة وفق مراحل تطور المجتمع وتقدمه، وأخذت في تطبيقها أساليب مختلفة، بدأت من خلال المجالس المتخصصة والعديـد من اللجان. فقـد تم إنشاء مجلس الزراعة والأسمـاك والصناعة بموجب المرسـوم السلطـاني رقـم ٧٩/١٩ واستمـر في ممارسة عمله حتى صـدور المرسوم السلطاني رقم ٨١/٨٤ بإنشاء المجلس الاستشاري للدولة عام ١٩٨١م.

وشهد عام ١٩٩١م نقلة نوعية في تجربة الشورى في السلطنة بإنشاء مجلس الشورى بموجـب المرسـوم السلطاني رقـم ٩١/٩٤ ليحل محل المجلـس الاستشاري للدولة، ويمثـل أعضاء مجلس الشورى جميع ولايـات السلطنة، مع تمثيل الولاية التي يصل عدد سكانها ٣٠ ألف نسمة فأكثر بعضوين، والولايات التي يقل عدد سكانها عن ٣٠ ألـف نسمة يمثلها عضو واحد، ويتم انتخاب جميع أعضاء مجلس الشورى الممثلين للولايات وفق انتخابات حرة ومباشرة، والانتخاب والترشح لعضوية مجلس الشورى حق متاح للرجل والمرأة على حد سواء، ويبلغ عدد اعضاء مجلس الشورى في فترته الحالية ٨٤ عضوا يمثلون ٦١ ولاية. وفي عام ١٩٩٧م تم إنشاء مجلس الدولة، الذي يتكون من خبرات عمانية رفيعة المستوى، وشخصيات عامة يتم اختيارهم بالتعيين مـن جانب الحكومة، لتكتمل بذلك الصيغة الحديثة لتجربة الشورى العمانية، التي تقـوم على نظام المجلسين (مجلـس الشورى ومجلس الدولة). وقـد أسهم مجلس عمان في إعداد العديد من الدراسات الاقتصادية، والاجتماعية، ومراجعة القوانين والنظم، وتقديم التوصيات والمقترحات في مختلف المسائل التي تهم المجتمع وتهدف الى تطويره.

اهتمامات سلطنة عمان بالإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات

اهتمت سلطنة عمان منذ انطلاقة النهضة المباركة عام ١٩٧٠م بالتعليم بمختلف مستوياته وأنواعه، لكونه محورا أساسي للتنمية البشرية، ولهذا شهد قطاع التعليم عبر مراحل خطط التنمية المتلاحقة نقلة كمية ونوعية بشكل يجعله متمشيا مع متطلبات العصر، وتطلعات المستقبل واحتياجات التنمية الشاملة والمستدامة في البلاد، وقد أسهمت مخرجات التعليم في بناء الوطن وتقدمه في شتى المجالات. ونتيجة لهذا التطور الذي شهده قطاع التعليم الذي ساعد في تدفق الموارد البشرية المؤهلة الى سوق العمل، ولاهتمامات الدولة منذ بداية النهضة المباركة بتطوير تقنية الاتصالات وخدماتها المختلفة، استطاعت السلطنة تحقيق العديد من الإنجازات والتقدم في مجال تطبيق الإدارة الالكترونية وتقنية المعلومات.وقد أسهمت اللجنة الوطنية لتقنية المعلومات التي تم تشكيلها عام ١٩٩٨م ضمن إطار الخطة الخمسية السادسة وأهدافها المرتبطة بتطوير قطاع تقنية المعلومات في وضع سياسة وطنية للمعلومات وتقنياتها واستراتيجية تنفيذها، بما يمكن السلطنة من الاستفادة الكاملة من الفرص المتاحة.

وضمن هذا التوجه شرعت السلطنة في بناء وتطوير شبكات الاتصالات، وتعزيز البنية التحتية لأنظمة المعلومات وتكاملها، ووضع الاستراتيجيات المتعلقة بأمن المعلومات واستمرار الأعمال، وإصدار التشريعات الخاصة لتقنين وتنظيم وحماية المعاملات الالكترونية ــ وتجسد ذلك في إصدار قانون التعاملات الالكترونية ــ والعمل على نشر الثقافة الالكترونية بين أفراد المجتمع وتقديم التسهيلات اللازمة لذلك. وفي هذا الإطار أيضا اعتمدت السلطنة في استراتيجيتها التنموية الثانية طويلة المدى (١٩٩٦ ــ ٢٠٢٠) رؤيتها المستقبلية تجاه تنمية الموارد البشرية وتأهيل القوى العاملة الوطنية، وتم التركيز على تكوين موارد بشرية عمانية متطورة ذات قدرات ومهارات تستطيع مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار، وبما يضمن المحافظة على العادات والتقاليد العمانية. ولهذا وضعت السلطنة استراتيجية

وطنية لتقنية المعلومات والاتصالات، وفق منهجية موحدة تعاونية متكاملة لبناء مجتمع عمان الرقمي ولتوفير خدمات الحكومة الالكترونية لكافة القطاعات بالسلطنة، وإرساء الدعائم الأساسية لاقتصاد المعرفة، بهدف تعزيز إنتاجية الاقتصاد العماني، وقدرته التنافسية بما يكفل تسريع النمو الاقتصادي وتحسين نوعية حياة المواطنين.

واستنادا للرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (عمان ٢٠٢٠) تم إنشاء هيئة تقنية المعلومات بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٦/٥٢، وهي ذات كيان مستقل تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلال الإداري والمالي، وهي الجهة المسئولة عن تنفيذ الاستراتيجية الوطنية لمجتمع عمان الرقمي والحكومة الالكترونية، والتي تم اعتمادها بتاريخ ٢٠٠٢/١١/٣٠م، وتقوم الهيئة بتنفيذ مشاريع البنية الأساسية والإشراف على جميع المشاريع ذات العلاقة بعمان الرقمية، وتعمل بالتنسيق مع جميع الفئات الرئيسية لعمان الرقمية (والتي تتمثل في : الوحدات الحكومية، وقطاع الأعمال، والأفراد) على تنفيذ مجموعة من المشاريع والآليات الهادفة الى رفع مستوى وكفاءة وفعالية الخدمات الحكومية، وتعزيز قطاع الأعمال، وتزويد المواطنين بالمهارات والمعرفة اللازمة للتفاعل مع الخدمات الالكترونية من خلال العديد من الدورات التدريبية والندوات التعريفية عبر مراكز المجتمع المعرفية التي تنفذها الهيئة في مختلف مناطق ومحافظات السلطنة، بحيث ينساب الاتصال وتتدفق المعلومات وتتوفر الخدمات ويتعزز التواصل بين هذه الفئات عبر الوسائط الالكترونية بجودة وسرعة فائقة، وتلبي احتياجات المجتمع وتطلعاته المستقبلية، وتوجهات السلطنة نحو اقتصاد مستدام مبني على المعرفة.

كما تسهم الهيئة في تقديم الخدمات الاستشارية وغيرها لوحدات الجهاز الإداري للدولة في مجال تقنية المعلومات، وتعمل الهيئة على تنفيذ مشروع تدريب وتأهيل موظفي الخدمة المدنية في مجال تقنية المعلومات، والعمل على ربط المؤسسات الحكومية بشبكة معلوماتية آمنة من خلال البوابة الرسمية للخدمات الحكومية الالكترونية، التي تسهم في تيسير تقديم الخدمات الحكومية بواسطة التقنية الحديثة. كما تسهم الشبكة الحكومية الموحدة في ربط المواقع الحكومية ببعضها البعض، ويعمل مركز البيانات الوطني على

حفظ البيانات الوطنية للمؤسسات الحكومية، وتتيح بوابة الدفع الالكتروني للأفراد والمؤسسات سداد الرسوم والتعاملات المالية عبر الشبكة العالمية بتكامل وأمان كبير، بالإضافة إلى ذلك تقوم الهيئة بالعديد من المهام الأخرى والتي تصب في مجملها إلى تحقيق مجتمع عمان الرقمي والحكومة الالكترونية.

وترسيخا لهذا المفهوم وتأكيدا عليه تم الإعلان في عام ٢٠١٠م عن تخصيص جائزة حظيت بالموافقة السامية لجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - بمسمى جائزة السلطان قابوس للإجادة في مجال الخدمات الحكومية الالكترونية لتكون حافزا للتطوير والتجويد في تطبيق التقنية الرقمية وتقديم خدمات حكومية الكترونية، تتسم بالجودة العالية والكفاءة، وتسهم في تحويل السلطنة الى مجتمع معرفي قائم على تقنية المعلومات والاتصالات الحديثة. وقد عملت العديد من الوزارات والوحدات الحكومية الرائدة في السلطنة على تطبيق الإدارة الالكترونية، فأصبحت الكثير من الخدمات الحكومية يتم تقديمها عن طريق التقنية الحديثة، مما أسهمت في تبسيط الكثير من الإجراءات وتقليل تكلفتها، وتحقيق السرعة في الإنجاز والجودة في الأداء. وقد حققت السلطنة في هذا الإطار تقدما دوليا، حيث حصل مشروع السجل المدني التابع لشرطة عمان السلطانية على شهادة امتياز الأمم المتحدة التقديرية لعام ٢٠٠٩م كونه أحد أفضل عشرة مشاريع على المستوى العالمي.

كما استطاع مشروع شؤون البلاط السلطاني خلال عام ٢٠٠٩م الفوز بجائزة قمة مجتمع المعلومات كأحد أفضل خمس ممارسات على المستوى العالمي تحت فئة الحكومة الالكترونية عن طريق مشروع التوظيف بواسطة الرسائل النصية، وفاز نفس المشروع بالجائزة العربية للمحتوى الالكتروني ٢٠٠٩م عن فئة الحكومة الالكترونية. كما استطاع مشروع بوابة التبرعات الالكترونية الخاص بهيئة تقنية المعلومات الفوز بالجائزة العربية للمحتوى الالكتروني ٢٠٠٩م عن فئة التضمين والمشاركة الالكترونية في جائزة قمة مجتمع المعلومات.

وحقق موقع مجلس الدولة الالكتروني جائزة أفضل موقع برلماني في المنطقة العربية

تم تصميمـه وفقا للمعاييـر الدولية لمواقع الحكومات الالكترونيـة، ضمن المسابقة التي أقامتهـا المنظمة العربية للتنمية الإدارية التي تتبع جامعـة الدول العربية عام ٢٠١٠م، كمـا استطاع نظام الشفـاء التابع لوزارة الصحـة الفوز بالمركـز الأول عام ٢٠١٠م في جائـزة الأمم المتحدة للخدمة العامة عن فئة استحداث مفهوم جديد وفكرة جديدة في الإدارة الحكوميـة، وحقق مشـروع نظام القوى العاملة الالكـتروني التابع لوزارة القوى العاملـة المركز الثـاني في جائزة الأمم المتحدة للخدمة العامـة عن فئة تطوير وتحسين نوعيـة تقديم الخدمة. كما فاز موقع وزارة البلديـات الإقليمية وموارد المياه الالكتروني بجائـزة أفضل موقع الكتروني في المنطقة العربية لعام ٢٠١٠م. وفي إطار تنمية التجارة الالكترونية عمل قطـاع الأعمال في الاستفادة من الإمكانيات المتوفرة والبنية الأساسية للاتصالات في تقديم خدمات متنوعة ومتكاملة من الخدمات للعملاء، بكل سهولة ويسر عبر التقنية الحديثة، وتعتبر البنوك التجارية من المؤسسات الرائدة في تطبيق التجارة الالكترونية في السلطنة.

تطور إدارة منظمات المجتمع المدني في سلطنة عمان

شهدت سلطنة عمان منذ القدم ضمن التوجه في إدارة المجتمع المدني وتفاعلها مع متغيرات وتطور الحياة، تقدما ملحوظا في إطار من التنظيم، تعتمد على أسس وثوابت راسخة، مستمدة من المبادئ العامة والقواعد الكلية للشرعية الإسلامية وعادات وقيم وتقاليد المجتمع، التي تحث على التكافل الاجتماعي والتعاون والترابط فيما بين أفراده، وعلى فعل الخير العام والمساهمة في خدمة المجتمع والتعاون الإنساني مع الآخرين، والجمع بين الأصالة والمعاصرة عبر مراحل منظمة تطلبتها ظروف المجتمع والعصر الذي يعيش فيه، دون القفز على الواقع الخاص بالمجتمع العماني.

فقد عرف المجتمع العماني منذ آلاف السنين أشكالا من الممارسات، التي تقوم على التكافل والتعاون بين مختلف شرائح المجتمع، من بينها : نظام الوقف في عمان وأنواعه وأغراضه المختلفة، والتي شملت كافة نواحي الحياة، تصل إلى أكثر من ثمانية وأربعين نوعا، ويتميز بدوره الخيري والإيجابي في المجتمع، ويتم إدارته من قبل أفراد المجتمع في ظل منظومة إدارية عرفيه دون التدخل المباشر من قبل الحكومة، والتي يقتصر دورها على الإشراف العام. كما تسهم لجان سنن البحر- التي يشكلها أهل البحر- في تنظيم وإدارة مصائد الأسماك وعمليات طرق الصيد، وتشرف على أعمال الصيادين وتحل مشاكلهم وخلافاتهم وفق الأعراف والسنن المتوارثة لديهم. وهي لجان أهلية، لها أصولها الإدارية، وتعتمد على تطبيق العرف بين الصيادين.

وتمثل التعاونيات التي كان يشكلها أصحاب المهن والحرف التقليدية، وهي قريبة إلى شكل جمعية أو نقابة أو اتحاد تضم العاملين في كل مهنة أو حرفة، ويتم من خلالها التنسيق والتعاون لإنجاز الأعمال وتنظيم كل ما يتعلق بشؤون المهنة أو الحرفة. وكذلك السبلة العمانية (منتدى للقاءات والاجتماعات الاجتماعية) وما تقدمه من دور فاعل في ترسيخ القيم الاجتماعية، ومبدأ التعاون والتعاضد والتراحم وإصلاح ذات البين بين أفراد المجتمع العماني، سواء كان على مستوى الأسرة أو القبيلة أو القرية أو الحي. بالإضافة إلى النظم الاجتماعية المتبعة في إدارة الطرق التقليدية للري بالأفلاج، وتدوير

وتوزيـع الميـاه على المستفيدين وفـق قواعد إدارية محكمـة تتسم بالعدالـة والشفافية، وغيرهـا من النظم العرفيـة في المجتمع العماني والتي توارثتهـا الأجيال المتعاقبة دلالة واضحة لعمق مشاركة المجتمع المدني في إدارة شؤونه.

وقـد شكلت تلك المؤسسات والأنظمـة روح المجتمع المدني في عمان، وأسهمت في دعم جهـود التنميـة البشرية وتطورها مع المحافظـة على خصائص المجتمـع وقيمه وعاداته وتقاليده الاجتماعية. وبصفة عامة فإن المجتمع العماني قد جبل على التعاضد والتراحم وفعل الخير والعمـل الإنساني منذ الأزل، وله إسهامات متعددة ومتنوعة في مجال العمل الخـيري عـبر التاريخ، وقد تجلـى ذلك في فترة تعرضـ السلطنة للأنـواء المناخية عام ٢٠٠٧م (إعصـار جونو)، ومـا صاحبتها من أمطار وسيول تسببت في انقطاع الكثير من الخدمات ونقص في التموين، حيث هب المجتمع المدني بكافة عناصره في تقديم المساعدة للمواطنـين، ووقف مع الحكومة في الخروج من تلك الأزمـة، واستطاع أن يقدم أنموذجا وطنيـا من التلاحم والتعـاون الأخوي من أجل عمان والمشاركة في بناء الوطن، وقد تكرر ذلك المشهد في عام ٢٠١٠م على أثر تعرض عدد من ولايات السلطنة لإعصار فيت.

كمـا استطاعت السلطنة في عهد النهضة المباركة توظيف التراث القبلي الاجتماعي وتطويـر مـا ارتبط به مـن مؤسسات على مـر الزمن توظيفـا إيجابيا لصالـح التنمية الشاملة، التي قامت على التعاون والترابط والتعاضد والتراحم، والمشاركة بين المواطنين والأجهزة الإدارية للدولة، وعلى تفاعل وتكامل الجهود المشتركة للدولة والقطاع الخاص والقطـاع الأهلـي في بنـاء النهضة الحديثـة لعمان. وتمثـل الجـولات السامية لجلالة السلطان المعظـم في مختلف ولايات السلطنة لمتابعة وتفقد المشروعات التنموية، ولقاءه بوجهاء ومشايـخ ورشداء واعيان البلاد والمواطنين، وأسلوب الحوار والنقاش الذي يتم خلال تلك اللقاءات المباشرة بين القيادة والشعب، وحرص جلالته على الاستماع لمطالب وشكاوى المواطنـين واقتراحاتهم واحتياجاتهم من الخدمـات الحكومية، منهج عماني للمشاركة في بناء الوطن من قبل جميع أبنائه، وسمة فريدة من سمات المشهد السياسي العماني، وصيغة للتفاعل الدائم والمتواصل بين القيادة والمواطنين.

وحرصا من جلالة السلطان المعظم على إشراك المواطنين في مسئولية رسم وتوجه المستقبل الاقتصادي للبلاد، وإيمانا بأهمية تكاتف وترابط جميع الجهود في سبيل تحقيق الرفاهية الاقتصادية للمواطنين في الحاضر والمستقبل تم إنشاء مجلس الزراعة والأسماك والصناعة بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٩/١٩ الصادر بتاريخ ١٩٧٩/٤/٢١م، والذي استمر في ممارسة صلاحياته حتى عام ١٩٨١م، حيث تم إنشاء المجلس الاستشاري للدولة بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨١/٨٤، الذي أسهم بكفاءة وفاعلية في تجربة الشورى العمانية، ومسار التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في البلاد، والتي واكبت تطور المجتمع وتقدمه، وفق تدرج واقعي ومدروس من قبل القيادة الحكيمة، في إطار من التوازن بين المحافظة على التراث الوطني وقيمه الإيجابية والانفتاح نحو العلوم العصرية، التي تقوم على العلم والمعرفة والتطور الثقافي والتكنولوجي. وقد توجت تجربة الشورى في عمان بإنشاء مجلس الشورى بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩١/٩٤، والذي يضم ممثلي ولايات السلطنة الذين يتم انتخابهم في انتخابات عامة، تشارك فيها المرأة العمانية، والتي تتمتع بحق الانتخاب والترشح لعضوية المجلس.

وترسيخا لمبدأ المشاركة فقد نص النظام الأساسي للدولة الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٦/١٠١ في المادة (٩) على قيام الحكم في السلطنة على أساس العدل والشورى والمساواة، وعلى حق المشاركة للمواطنين في الشئون العامة. ومن هذا المنطلق بدأت مسيرة البناء بتفاعل واتصال بين أفراد المجتمع والحكومة، وفي هذا الإطار تم صياغة الأطر والهياكل لبناء مؤسسات الدولة العصرية، وقد ترسّخ ذلك في الأدوار المناطة بمجلس عمان (مجلس الشورى ومجلس الدولة) والعديد من اللجان والمجالس المحلية في محافظات ومناطق السلطنة والولايات التابعة لها، والتي تضم في عضويتها عددا من المواطنين، وتعمل على تنمية المجتمع المحلي، من بينها : المجلس البلدي ببلدية مسقط، ولجان البلدية في مختلف ولايات السلطنة، والتي شهدت تطورا متقدما في أداء عملها، وحققت إنجازات عديدة في مسيرة التنمية، وأسهمت في إرساء دعائم الإدارة المحلية في مختلف ولايات السلطنة.

كمـا عملت السلطنة في عهـد النهضة المباركة على تطوير مؤسسات المجتمع المدني، وقـد أكد جلالة السلطـان المعظم - حفظه الله ورعاه - في أكثر مـن مناسبة على أهمية مشاركة وتعاون القطاعين الحكومي والأهلي والقطاع الخاص بما يخدم أهداف التنمية الشاملـة، فقد قـال جلالته عام ١٩٩٨م بمناسبـة عام القطاع الخاص « إن نجاح أية تنميـة، وإنجازهـا لمقاصدهـا، إنما هو عمـل مشترك بـين أطراف ثلاثـة : الحكومة، والقطـاع الخاص، والمواطنين. وعلى كل طـرف من هذه الأطـراف أن يتحمل واجباته بـروح المسؤوليـة، التي لا ترقـى الأمم في درجات التقدم والتطـور إلا إذا تحلت بها، ولا تهوى في دركات التخلف والتأخر إلا إذا تخلت عنها ».

كما يؤكد النظـام الأساسي للدولة ضمن الباب الثالث الذي بيّن الحقوق والواجبات العامة في المادة (٣٣) على « حرية تكوين الجمعيات على أسس وطنية ولأهداف مشروعة وبوسائل سلمية وبما لا يتعارض مع نصوص وأهداف هذا النظام الأساسي مكفولة وفقا للشـروط والأوضاع التي يبينهـا القانون. ويحظر إنشاء جمعيـات يكون نشاطها معاديا لنظام المجتمع أو سريا أو ذا طابع عسكري، ولا يجوز اجبار أحد على الانضمام الى أية جمعيـة »، ونصت المـادة (٣٢) من نفس الباب « للمواطنين حـق الاجتماع ضمن حدود القانون ».

وقـد شجعت السلطنة منـذ انطلاق مسيرة النهضة المباركة عـام ١٩٧٠م على قيام الجمعيات الأهلية والأندية وقدمت لها الدعم والمساندة، وأصدرت التشريعات والقوانين المنظمـة لأعمال تلـك المؤسسات. حيث صدر أول قانون لتنظيـم الأندية والجمعيات في عـام ١٩٧٢م، وعلى ضوئه انتشرت الكثير من الأنديـة الرياضية والجمعيات النسائية، وغيرها من الجمعيـات المتخصصة. ففي عام ١٩٧٢م تم إنشاء أول جمعية متخصصة في عمان وهي الجمعية التاريخية العمانية، وفي مطلع السبعينات أيضا تم إنشاء النادي الوطني الثقافي.

كمـا كان للمرأة فضل السبق في تأسيس الجمعيـات الأهلية، إذ أن أول جمعية أهلية تتأسس في عمان كانت جمعية المرأة العمانية بمسقط وذلك في عام ١٩٧١م، وتم إشهارها

رسميا في شهر فبراير من عام ١٩٧٢م ، كذلك هناك الكثير من الأندية التي خرجت إلى حيز الوجود منذ ما قبل السبعينات، مثل نادي التبادل الثقافي والذي كان مقره مدينة مطرح، والذي تم تأسيسه في مطلع الأربعينات من القرن الماضي، بالإضافة إلى العديد من الأندية الرياضية في مختلف الولايات، ولكنها لم تكتسب الأطر التنظيمية كما هي عليه في هذا العهد، الذي تكاملت فيه أركان الدولة العصرية، دولة القانون والمؤسسات.

واستجابة لمقتضيات التطور الاجتماعي والمؤسسي صدرت العديد من القوانين التي تنظم أعمال الاتحادات والأندية الرياضية، والجمعيات الأهلية، والاتحادات والنقابات العمالية، وغيرها من مؤسسات المجتمع المدني. كما ركزت الرؤية المستقبلية (عمان ٢٠٢٠) على أهمية النهوض بالمجتمع وتفعيل المشاركة الأهلية في تنمية المجتمعات المحلية، وتشجيع العمل الاجتماعي والتطوعي وتعميق روح التكافل الاجتماعي بين المواطنين. وعلى ضوء ذلك تتابع إشهار العديد من الأندية والجمعيات المهنية والمتخصصة، من بينها جمعيات لرعاية ذوي الاحتياجات الخاصة، والتي أسهمت بصورة واضحة في خدمة المجتمع. وتشرف وزارة التنمية الاجتماعية على ١٠٢ جمعية ونا ديا اجتماعيا، من بينها ٥٣ جمعية للمرأة موزعة في مختلف ولايات السلطنة، وبلغت عدد الجمعيات المهنية ٢٣ جمعية، يضاف الى ذلك ١٤ جمعية خيرية، وكذلك ١٢ نادي اجتماعي.

كما تشرف وزارة الشؤون الرياضية على ٤٣ ناديا رياضيا وعدد من الأندية المتخصصة، وتسعة اتحادات رياضية على مستوى السلطنة، ويتم تشكيل إدارتها بالانتخاب. بالإضافة الى العديد من النقابات العمالية والاتحادات العمالية والاتحاد العام لعمال سلطنة عمان، والتي تم تأسيسها وفق قانون العمل العماني، وصل عددها في نهاية ابريل ٢٠١٠م نحو ٦٧ نقابة عمالية، تمثل مختلف القطاعات الاقتصادية بالسلطنة.

وهي تتمتع بالشخصية الاعتبارية المستقلة وتمارس نشاطها بحرية كاملة بدون تدخل في شؤونها أو التأثير عليها، وتهدف الى رعاية مصالح العمال بمؤسسات وشركات

القطاع الخاص، والدفاع عن حقوقهم وتحسين حالتهم المادية والاجتماعية، وتمثيلهم في جميع الأمور المتعلقة بشؤونهم وفي الاجتماعات والمؤتمرات المحلية والإقليمية والدولية. أضف الى ذلك فإن هناك مجموعة من الأندية والجمعيات والمنتديات المتخصصة في المجالات الثقافية والفنية والاجتماعية والاقتصادية، التي تشرف عليها جهات حكومية مختلفة تقوم بدور رائد في النهوض بالعمل المدني في مختلف مجالاته.

وفي ظل تنامي أدوار المجتمع المدني وتشجيع الحكومة الرشيدة على ذلك، فان المرحلة الحالية تتطلب إيجاد صيغة جديدة، وأطر قانونية أكثر تطورا لتفعيل مؤسسات المجتمع المدني، بما يتماشى مع تطور المجتمع وتقدمة وإدارة الدولة العصرية، والعمل على إشراك مؤسسات المجتمع المدني كشريك أساسي كإحدى القوى الفاعلة بجانب الحكومة والقطاع الخاص في ملحمة البناء والتطوير والتنمية المستدامة.

ومن جانب آخر فإن الوقت الراهن يتطلب أيضا من المجتمع أن يعيد النظر في أسلوب الإدارة ليكون شريك فاعل في التنمية الشاملة، والعمل على تطبيق المبادئ الحديثة في إدارة مؤسسات المجتمع المدني، التي تعتمد على التخطيط الاستراتيجي للأنشطة وتحقيق الأهداف، والمشاركة الفاعلة للأعضاء، وغرس قيم العمل التطوعي لديهم، والعمل على تعريف المجتمع بأدوار تلك المؤسسات، والاستقلال الإداري والمالي والاعتماد على الذات. كما من المهم أن تعمل مؤسسات المجتمع المدني وفق رؤية واضحة ورسالة محددة، وأهداف وغايات نبيلة تتسم بالواقعية والفاعلية، وفي ضوء برامج وخطط وأنشطة هادفة تتميز بالصدق والشفافية والالتزام، والتجانس والقدرة على التكيّف مع تطورات البيئة، وذلك لضمان جودة الأداء وصدق الانتماء للوطن والأمة.

جهود سلطنة عمان تجاه دعم وتشجيع المشروعات الصغيرة

تعرّف وزارة التجارة والصناعة المشروعات الصغيرة بأنها تلك الأنشطة الاقتصادية التي تمارسها أي منشأة فردية أو شركة يتراوح عدد العاملين فيها بين واحد إلى تسعة أفراد، بينما المشروع المتوسط هو الذي يبلغ عدد العاملين فيه من عشرة الى تسعة وتسعين عاملا ، وتصل نسبة المشروعات الصغيرة والمتوسطة ما يتجاوز عن ٩٥٪ من أجمالي المؤسسات. وإيمانا بأهمية المشروعات الصغيرة سعت السلطنة على تشجيع الشباب في ممارسة الأعمال التجارية والإنتاجية والخدمية، وتكوين المشروعات الصغيرة والمتوسطة، ووضعت الخطط والاستراتيجيات لدعم تلك المشروعات، وحققت في ذلك نتائج ملموسة ساعدت على خلق فرص عمل لقطاع كبير من المواطنين.

كما أسهمت الجهود الحكومية في تقديم الدعم المالي والإداري لأصحاب المشروعات الصغير، وبمبادرة كريمة من جلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - أبقاه الله - تم في شهر أكتوبر سنة ٢٠٠١م إنشاء برنامجا سمي ببرنامج سند بإدارة من قبل وزارة القوى العاملة، ويوضع سياسته ويشرف عليه مجلس إدارة معين من قبل الحكومة، ولجنة تنفيذية برئاسة وزير القوى العاملة. ورسالته كما جاء في موقعه الالكتروني : هي خلق ثقافة العمل الحر، وتشجيع الشباب لاستثمار مهاراتهم في التشغيل الذاتي بالعمل لحسابهم الخاص، وتوفير فرص العمل للمواطنين في الولايات حيث مقر إقامتهم والحد من هجرتهم إلى المدن، وإيجاد مصدر دخل دائم ومتجدد، والإسهام في تنمية الاقتصاد على مستوى الولاية، والحفاظ على الدخل وإعادة استثماره في أنشطة اقتصادية لتوليد المزيد من الدخل على المستوى الوطني.

وقد وضع لبرنامج سند مجموعة من الأهداف يسعى الى تحقيقها، من بينها : المساهمة في تشغيل القوى العاملة الوطنية، وتشجيع المبادرات الفردية ومشروعات التوظيف الذاتي، والمساهمة في تأهيل الأفراد وإعدادهم للمشاركة الفاعلة في سوق العمل، وتنمية المشاريع الفردية ووضع الخطط والبرامج اللازمة لإنشائها، بالإضافة إلى إنشاء حاضنات الأعمال بغرض تقديم الرعاية والدعم للأفراد الراغبين في تأسيس

المشروعات الصغيرة. كما يتولى صندوق سند لدعم وتنمية المشاريع الصغيرة بتقديم الدعم والمساندة للباحثين عن عمل من المهنيين و الحرفيين لإنشاء مشروعات التوظيف الذاتي الفردية والعائلية بتوفير التمويل والتوجيه اللازم وفقاً للشروط والضوابط التي تحدد لهذه الغاية، ويتم تدريب من يحتاج من المتقدمين للحصول على التمويل لإقامة مشاريع خاصة، وذلك في مؤسسات التدريب والتأهيل المتوفرة في البلاد.

كما تسهم وزارة التجارة والصناعة في دعم المشروعات الجديدة، وأنشأت لهذا الغرض المديرية العامة لتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحددت لها اختصاصات متعددة للوقوف مع الراغبين في ممارسة الأعمال الإنتاجية والتجارية والخدمية، وتوجيههم في تحقيق مبادراتهم وفق أسس علمية، ومن بين أهدافها : تحسين مستوى الرفاه الاقتصادي والاجتماعي للمواطنين من خلال توسيع القاعدة الاستثمارية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتعزيز روح المبادرة، ولعب دور ريادي في التنمية، وبناء مجتمعات محلية منتجة تسودها ثقافة الاعتماد على الذات.

كما تبذل وزارة التنمية الاجتماعية أيضا جهودا في دعم مشاريع موارد الرزق ومساندة الباحثين عن عمل من أسر الضمان الاجتماعي وذوي الاحتياجات الخاصة أو المعوقين لإنشاء مشروعات إنتاجية خاصة بهم، توفر لهم دخلاً مناسباً للوفاء بمتطلباتهم المعيشية والحياتية. وتسهم الهيئة العامة للصناعات الحرفية في دعم الكثير من الصناعات العمانية التقليدية وتطويرها. وتقدم كل من وزارة الزراعة، ووزارة الثروة السمكية مجموعة من البرامج في دعم وتشجيع المشاريع الإنتاجية في مجالات الزراعة والثروة الحيوانية والسمكية، وتعمل كل منهما على مساعدة المزارعين والصيادين، وتشجيعهم وتوجيههم نحو استخدام الوسائل الحديثة في مجال المهن التي يمارسونها والمشروعات الإنتاجية التي يقيمونها.

ويشكل بنك التنمية العماني الذي تم تأسيسه سنة ١٩٧٦م، وعدد من المؤسسات في السلطنة مصادر مهمة لتمويل ودعم تلك المشروعات بفوائد رمزية، بل تصل في بعض القروض للمشروعات الصغيرة بفائدة صفر ٪ بالإضافة الى فترة سماح وبأقساط ميسرة.

وتساهم بعض الجهات الحكومية والجمعيات الأهلية والقطاع الخاص في دعم أصحاب المبادرات والأفكار الاستثمارية بغرض تقديم الرعاية المؤقتة للمشاريع الصغيرة مثل واحة المعرفة، وبرنامج شراكة بصندوق تنمية مشروعات الشباب، وبرنامج الوثبة ببنك مسقط، وبرنامج انطلاقه وهو احد برامج الاستثمار الاجتماعي التابع لشركة شل في السلطنة، بالإضافة الى العديد من البنوك المحلية، وتتولى هذه الجهات توفير الدعم والتمويل اللازم لإقامة المشاريع الصغيرة والمتوسطة ، وتدريب الأفراد المرشحين للعمل بها ، وتقديم المشورة والدعم الفني والإداري اللازمة، ووضع الشروط والضوابط الموحدة لها ومتابعة وتقييم نشاطها.

وقد استطاعت المشروعات الصغيرة إثبات دورها وريادتها في الاقتصاد المحلي، وشهدت نموا كبيرا خلال السنوات الماضية عكس اهتمام الدولة ودعمها لمثل هذه المشاريع، كما اتسمت الإدارات القائمة على تلك المشروعات الصغيرة بالتطور والنماء نتيجة لتقدم وسائل التدريب والتأهيل في السلطنة، وزيادة مخرجات التعليم العالي المؤهلة. وهذه الزيادة في مخرجات التعليم تضع المجتمع أمام مسئولية وطنية كبيرة في كيفية استيعاب تلك القدرات ضمن مسيرة التنمية الإنسانية في السلطنة، ولا يتأتى تحقيق ذلك إلا من خلال خلق فرص اقتصادية جديدة وتنمية متواصلة للمشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتقديم كل الدعم والتشجيع لها وفق أسس إدارية حديثة، لتشق طريقها نحو النجاح والنمو.

الفصل الثامن
الإدارة المحلية وتطبيقاتها في سلطنة عمان

يهدف هذا الفصل إلى : توضيح العمق التاريخي للإدارة المحلية في السلطنة ومستوياتها، كما يقدم هذا الفصل تعريفا بالتقسيم الإداري للسلطنة، وتوضيح نظام المناطق والمحافظات والولايات، والتطور التاريخي للإدارة في مكاتب الولاة، ونشأة وتطور نظام البلديات ومكوناته.

الإدارة المحلية وتطبيقاتها في سلطنة عمان

تمهيد

الإدارة المحلية بمفهومها البسيط، دون الدخول في اختلافات الفقهاء والمفكرين، هي: أسلوب إداري في توزيع الوظيفة الإدارية ما بين السلطات المركزية في الدولة ووحداتها الإدارية في منطقة جغرافية معينة. وتهدف الإدارة المحلية إلى تطبيق منهج اللامركزية في تنفيذ الأنشطة وتقديم الخدمات والإشراف على المرافق والمشاريع المحلية بكفاءة وفعالية، وتعمل على تحقيق وتلبية رغبات واحتياجات وتطلعات المواطنين القاطنين في ذلك الإقليم من الدولة، وذلك من خلال ربط الإدارات المحلية بالاستراتيجية العامة للتنمية الإنسانية والمعتمدة من السلطة المركزية، وفي ظل الإشراف العام والمتابعة المستمرة من قبل الحكومة المركزية أو من يمثلها أو عن طريق هيئة منتخبة أو معينة أو الجمع بينهما، والتي لها حق الرقابة والتوجيه لما فيه تحقيق الوحدة الوطنية، ووحدة النظام الإداري، والمصالح العليا للدولة.

ويسهم تطبيق الإدارة المحلية في تحقيق الكفاءة الإدارية في تقديم الخدمات وعدالة توزيعها على المناطق والمحافظات، بالإضافة الى تبسيط إجراءات الحصول عليها وسرعة اتخاذ القرارات، وتساعد الإدارة المحلية في تخفيف العبء الإداري والمالي، وتوفير الوقت للإدارة المركزية في وضع السياسات العامة والاستراتيجيات والخطط بدلا من انشغالها في إجراءات روتينية. أضف الى ذلك تسهم الإدارة المحلية في غرس روح المبادرة والمواطنة وتنمية المجتمع، وتعزيز الثقة في نفوس المواطنين ويزيد من ارتباطهم بوطنهم ومجتمعهم، وذلك يتفق مع الاتجاهات الحديثة التي تدعو الى تكامل أدوار كل من الحكومة والقطاع الخاص والقطاع الأهلي في إدارة الدولة والمجتمع.

وتتيح الإدارة المحلية المجال الخصب لمشاركة المواطنين في إدارة شؤون منطقتهم بشفافية ومسؤولية، لكونهم الأقرب في معرفة احتياجاتهم ومتغيرات بيئتهم المحلية

وطريقة التكيف معها، خاصة في ظل تباين خصوصيات الأقاليم في الدول ذات المساحات الكبيرة والثقافات المتعددة والكثافة السكانية. كما أن الإدارة المحلية في توجهاتها وتطبيقاتها تختلف كليا عن الحكم المحلي، الذي يوحي إلى اللامركزية السياسية أو إلى استقلالية أو انفصال ذلك الجزء الجغرافي عن إدارة الدولة وسلطتها المركزية، وعادة تختار كل دولة الأسلوب المناسب في تطبيق الإدارة المحلية، بما يتوافق مع ظروفها الجغرافية والسياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ومرجعيتها التاريخية والدينية، وطبيعة نظامها الإداري.

وقد طبقت سلطنة عمان نظام الإدارة المحلية بأسلوب يتفق مع منهجها الإداري المتطور، والمستمد من واقع واحتياجات مجتمعها وظروفها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتراثها العريق. حيث عرفت سلطنة عمان نظام المحافظات والولايات منذ القدم، وشهد هذا النظام تطورا متلاحقا عبر مراحل التاريخ العماني، وتطور المجتمع وتقدمه في مختلف مجالات الحياة، كما أنه عكس صورة من تطور الإدارة المحلية في السلطنة، وتطبيق اللامركزية الإدارية، التي تقوم على أساس توزيع الوظيفة الإدارية للدولة بين السلطة المركزية والأجهزة الإدارية التابعة لها في المحافظات والمناطق والولايات. ويتميز نظام الولايات بأنه ينسجم مع ظروف المجتمع العماني وعاداته وتقاليده، ويتناسب مع الخصائص الجغرافية للسلطنة من حيث اتساع الرقعة الجغرافية والتوزيع السكاني، ولهذا تم تقسيم السلطنة الى عدد من المحافظات والمناطق، تضم كل منها عددا من الولايات، وهي لا تتمتع بالشخصية المعنوية، بل هي امتداد طبيعي للسلطة المركزية.

وفي عهد النهضة المباركة عام ١٩٧٠م وفي ظل الملامح المميزة للدولة العصرية عملت السلطنة في المحافظة على هذا التراث الإداري، وأكسبته نوعا من التطوير والتحديث والتنظيم، وشهد نقلة نوعية من حيث الاتساع والمهام والإمكانات، ونوعية الخدمات المقدمة منها. ويتكون التنظيم الإداري في سلطنة عمان من المستويات التالية :-

١- مستوى مركزي يتمثل في الوزارات والهيئات والمؤسسات العامة، وأية وحدات تنفيذية للجهاز الإداري للدولة.

٢- إدارات إقليمية ذات طابع خدمي (بمستوى مديريات عامة أو دوائر) وهي كفروع للإدارة المركزية موزعة في مناطق ومحافظات وولايات السلطنة وفق التقسيم الإداري للدولة، تقدم خدماتها للمواطنين وفق إجراءات سهلة وميسرة، وتحت إشراف مباشر من قبل الإدارة المركزية، وضمن صلاحيات محددة وفقا لطبيعة وأهمية الخدمات المقدمة.

٣- نظام المحافظات والولايات، وهو لا زال يحافظ على خصوصيته العمانية وطابعه الإسلامي منذ القدم، وبموجب هذا النظام تم تقسيم السلطنة جغرافيا الى عدة مناطق ومحافظات، وتضم كل منطقة أو محافظة عدة ولايات، ولكل ولاية والٍ يتم تعيينه، وتقسم كل ولاية على مركز للمدينة، وعدة أحياء وقرى وحلل وحارات، ويعين فيها شيوخ ورشداء من المجتمع المحلي، وهم بمثابة حلقة الوصل بين مكتب الوالي والمواطنين في كل ما يتعلق بالجوانب الخدمية والاجتماعية والأحوال الشخصية وإصلاح ذات البين، ويعملون على نقل احتياجات ومطالب سكان تلك القرى من الخدمات الى مكتب الوالي، الذي بدوره يقوم بإحالتها الى الجهات المعنية بالدولة.

ويتم إنشاء المحافظات والولايات في عمان بموجب مرسوم سلطاني، كما يتم تعيين المحافظين بمراسيم سلطانية، وكذلك يعين نائب المحافظ في كل من محافظتي مسقط وظفار، بينما يعين الولاة ونوابهم في الولايات بموجب قرار وزاري من وزير الداخلية، ما عدى الولايات التابعة لمحافظتي مسقط وظفار، فيتم تعيين الولاة ونوابهم بقرارات تصدر من المحافظ المختص، أما الشيوخ والرشداء فيتم تعيينهم وفق إجراءات تنظيمية وعرفية من قبل وزارة الداخلية، ما عدى ولايات محافظتي مسقط وظفار فيرجع الأمر الى المحافظة المختصة. وعلى الرغم

مـن الإنجازات التـي حققها نظام المحافظـات والولايات في إطـار الخصوصية العمانية للإدارة المحلية، فإن المرحلة الحالية أصبحت مواتية للمزيد من التطوير والتحديث لهذا النظام، وذلك من خلال توسيع المشاركة المجتمعية في التخطيط والإدارة الذاتية والصلاحيـات الإشرافية وفق أسس جديدة، تتوافق مع تطلعات المجتمع واحتياجاته، خاصة في ما يتعلق بآليات تشكيل وعمل المجالس واللجان في تلك الولايات، والصلاحيات الممنوحة للمحافظات ومكاتب الولاة.

٤- نظـام البلديات، وله عدة مستويات : بلديات بمستوى وحـده إدارية تتمتع بصفة اعتباريـة وباستقـلال إداري ومـالي تنشـأ بموجـب مراسيـم سلطانيـة، وذلك لاعتبـارات تنموية وجغرافيـة واقتصادية وتاريخية، مثـل: بلدية مسقط، وبلدية ظفار، ومكتب تطوير صحار، وتعمل كل منها وفق أحكام القوانين واللوائح المنظمة لبنائهـا التنظيمي. وبلديـات أخرى بمستوى دوائر في مختلـف ولايات السلطنة، وتقـوم بأداء خدمات عامة في نطاق حدود جغرافية محددة وفقا للسياسة العامة للدولة، ولا تتمتع بالشخصيـة المعنوية، وتتبع وفقا لتوزيعها الجغرافي للمديريات العامة المختصة بوزارة البلديـات الإقليمية وموارد المياه، وتعمل بمقتضى أحكام قانون تنظيم البلديات الإقليمية رقم ٩٦/٢٠٠٠.

التقسيم الإداري للسلطنة

نظـم التقسيـم الإداري للسلطنـة الصـادر بموجب المرسوم السلطـاني رقم ٩١/٦ وتعديلاته تقسيم السلطنة الى أربع محافظات، هي : مسقط، ظفار، مسندم، البريمي، وكذلـك خمس مناطـق، تشمل : الباطنـة، الظاهـرة، الداخلية، الشرقيـة، الوسطى ، وتضـم كل من هـذه المحافظات والمناطق عددا من الولايـات يصل مجموعها ٦١ ولاية. وتعتبر محافظة مسقط، ومحافظة ظفار وحدات حكومية ضمن وحدات الجهاز الإداري للدولـة، يرأس كل منها وزيـر دولة، ولكل منهما اعتماداتها الماليـة تدرج ضمن الموازنة العامـة للدولـة، بينما تعنى وزارة الداخليـة بالإشراف على كل مـن محافظتي مسندم والبريمي والمناطق الأخرى.

وقد أسهم التقسيم الإداري للسلطنة في توسيع الخدمات الحكومية وعدالة توزيعها، كما ساعـد على نجاح التخطيط الاستراتيجي للتنميـة، وتوزيع الاستثمارات الحكومية ومشاريعها الاقتصادية وفقا لإطار التقسيم الإقليمي، الذي يعتمد على تقسيم السلطنة من الناحية التخطيطية بناء على التقسيم الإداري لها وفقا للمحافظات والمناطق، وعلى مستـوى آخـر يتم تقسيم كل محافظـة أو منطقة الى ولايات، وتحديـد مركز إقليمي أو مركزيـن لكل محافظة ومنطقة، ويتم اعتمـاد مجموعة من الأسس والمعايير الموضوعية للتوزيع الإقليمي فيما يتعلق بالاعتمادات الاستثمارية ومشاريع الخطط التنموية، وذلك بهـدف تحقيق التنميـة الإقليمية المتوازنـة في جميع أرجـاء السلطنة، وفيمـا يلي نبذة مختصرة عن محافظات ومناطق السلطنة والولايات التابعة لها :ـ

محافظة مسقط

تقـع محافظة مسقط على بحر عمان بساحل طولـه نحو ٢٠٠كم في الجزء الجنوبي مـن ساحل الباطنـة، وهي بذلـك تشكل الامتـداد الطبيعـي لسهل الباطنـة ذي الثقل السـكاني والزراعي، وتتصل من الشرق بجبال الحجر الشرقي والمنطقة الشرقية، ومن الغـرب بمنطقة الباطنة، ومـن الجنوب بالمنطقة الداخلية. وتبلـغ مساحتها نحو ٣٩٠٠ كيلـو متر مربع، وعـدد سكانها حسب تقديرات عـام ٢٠٠٨م ٨٣٤,٧٦٠ نسمه، بينهم

٣٥٧, ٤٠٠ وافد، وهي أكثر مناطق السلطنة كثافة بالسكان، إذ تبلغ ٢١٤ نسمة لكل كيلو متر مربع.

كما أن موقع محافظة مسقط الاستراتيجي على بحر عمان أهلها لتكون إحدى الموانئ العالمية، وبحكم دورها التاريخي والحضاري وموقعها الاستراتيجي، ولاحتضانها مدينة مسقط، التي تعتبر إحدى أقدم المدن العمانية والعواصم العربية، ولعبت دورا تاريخيا يضرب بجذوره في عمق الزمن ويعود إلى آلاف السنين ؛ قد شكلت على امتداد التاريخ مركزا حضاريا نشطا تفاعل منذ القدم مع كل مراكز الحضارة في العالم، ضمن إطار التواصل والحوار الحضاري مع كافة الحضارات العالمية لخلق التفاهم، والتعرف على الآخر، والتعاون في صنع السلام والاستقرار من خلال التسامح والاحترام المتبادل، وتحقيق المصالح المشتركة والمتبادلة مع دول العالم المختلفة.

وقد أكدت الدراسات التاريخية إلى التواصل الحضاري بين الحضارة العمانية وحضارات الشرق القديم في الصين والهند وبلاد ما بين النهرين وحضارات شرق البحر المتوسط ووادي النيل وأفريقيا، كما امتدت علاقاتها قبل قرون من الزمن وفي مراحل تاريخية مبكرة بحكم موقعها على أهم الطرق التجارية البحرية في العالم إلى الصين، وأفريقيا، وهولندا، وبريطانيا، وفرنسا، والولايات المتحدة، والعديد من دول العالم الأخرى. وفي هذا الإطار استقبلت مسقط وعلى امتداد التاريخ العديد من السفن البحرية والرحالة والعلماء الذين تحدثوا عن دورها الحضاري والسياسي ومقوماتها الطبيعية والاقتصادية.

وقد شهدت مسقط ازدهارا تجاريا واقتصاديا مع بداية دولة البوسعيد بقيادة الإمام أحمد بن سعيد مؤسس الدولة البوسعيدية، والذي استطاع توحيد البلاد وطرد الغزاة المحتلين لعدد من المدن العمانية، وإخماد الفتن الداخلية، وجعل من مسقط أحدى المحطات التجارية والاقتصادية المطلة على المحيط الهندي والخليج العربي، ولأهميتها الإدارية والاستراتيجية اختار الإمام أحمد بن سعيد البوسعيدي السيد خلفان بن محمد بن عبدالله البوسعيدي (الوكيل) والي مسقط نائبا عنه في الإشراف والتنظيم

للجوانب والأمور الإدارية والمالية بمسقط. كما اتخذها السيد حمد بن سعيد حفيد الإمام أحمد بن سعيد البوسعيدي مقرا للحكم، وبذلك أصبحت مسقط عاصمة لعمان عام ١٧٨٤م بعد الرستاق، ومنذ ذلك التاريخ ظلت مسقط عاصمة البلاد وواجهتها. كما نما دورها الاستراتيجي في توثيق علاقات الصداقة بين دول العالم، حيث أرسل السيد سعيد بن سلطان أول سفير عربي إلى الولايات المتحدة، والذي وصلها على ظهر السفينة الشهيرة سلطانة عام ١٨٤٠م، بعد أن وقع معها معاهدة صداقة وتجارة في مسقط عام ١٨٣٣م.

والمتتبع لتاريخ مسقط فأنها قد مرت بمراحل مختلفة وأدوار متعددة في التاريخ العماني، وذلك تمشيا مع تطور المجتمع ومتطلبات تلك المراحل، وقد تعاقب عليها عددا من الولاة، وتحظى بإشراف مباشر من قبل السلطة العليا في الدولة لكونها عاصمة البلاد ومركزها السياسي والاقتصادي والإداري. وفي عهد السلطان السيد سعيد بن تيمور اتخذت مسقط مسمى (محافظة العاصمة) وكانت تشرف على مدينة مسقط والقرى القريبة منها، وتولى أول محافظ للعاصمة صاحب السمو السيد شهاب بن فيصل آل سعيد.

وقد تم هيكلة المحافظة وتحديد اختصاصاتها عام ١٩٣٢م، وشملت هذه الاختصاصات[1]: الإشراف على بلدية مسقط، الإشراف على ميناء مسقط، الإشراف على السجون المركزية، الإشراف على المحكمة الشرعية، الإشراف على الشرطة، إصدار جوازات السفر وتأشيرات الهجرة للعمانيين، تحديد أسعار السلع، مراقبة أسعار الصرف، تحديد مواعيد العمل الرسمية للجهات الحكومية، رعاية مصالح سكان مسقط.

ومع إشراقة النهضة المباركة بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم ـ حفظه الله ورعاه ـ عام ١٩٧٠م، أصبحت مسقط مركزا رئيسيا وحيويا للبلاد سياسيا واقتصاديا وإداريا، وازدهرت بنشاطها التجاري والصناعي والسياحي،

(١) أنظر: دليل تنظيم الجهاز الإداري لدولة سلطنة عمان، للدكتورة أمة اللطيف بنت شرف شيبان (ص : ٤٢٢)، معهد الإدارة العامة، ٢٠٠٨م.

وأصبحت مدينـة عصرية بما تحقق لها من تطور ورقي شمل كافة مناحي الحياة، وبما ينسجم مع تاريخها العريق ومعطيات حاضرها المشرق. وتولى محافظ العاصمة صاحب السمو السيد ثويني بن شهاب بـن فيصل آل سعيد. وقد تضمـن قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ اختصاصات محافظة العاصمة، وشملت[١] :

- المسؤولية الإدارية عن محافظة العاصمة ورعاية مصالح المواطنين بمنطقة العاصمة بالتنسيق مع وزارات الدولة المختلفة.
- الإشـراف المباشـر علـى أعمال بلديـة العاصمـة، والتأكد من أنهـا تعمل في حدود الصلاحيات التي يخولها لها القانون.
- وفي حالـة الاستئناف ضد القرارات التي تصدرها البلدية فإن المحافظة هي الجهة النهائية في إلغاء أو تعديل أو تأييد مثل هذه القرارات.
- تتولى المحافظة عن طريق المحافظ أو نوابه أو أي شخص آخر أو لجنة يخول لها ذلك التوفيـق بين الجماعـات فيما يتعلق بالحقوق المتعارف عليهـا في استخدام الأراضي ومصادر المياه والمراعي ومصايد الأسماك.
- الفصـل عـن طريق المحافـظ في القضايا الهامـة التي تقدم مـن الشرطة، وكذلك إطلاق سراح السجناء المحتجزين في سجن الجلالي.
- تتولى المحافظة مهمـة استخراج جوازات السفر للمواطنين العمانيين الذين يقيمون داخـل العاصمة، وكذلك استخراج تأشيرات الدخول لسلطنة عمان عبر الحدود عن طريق البر.
- الإشراف على لجنة الاحتفالات بالأعياد الوطنية والتجهيز لهذه الاحتفالات، وكذلك التجهيز للاحتفالات بعيدي الفطر والأضحى المباركين ،
- العمل على تأهيل وتدريب الموظفين العمانيين العاملين في المحافظة.

---

(١) تم حذف الفقرة الخامسة والسادسة من اختصاصات محافظة العاصمة عام ١٩٧٥م، كما تم إلغاء الفقرتان الثانية والثالثة، ونقل مسؤولية الإشراف على بلدية العاصمة الى وزارة شؤون الأراضي والبلديات عام ١٩٧٦م ، وذلك بموجب مراسيم سلطانية.

- تمارس محافظة العاصمة صلاحياتها في الحدود الجغرافية بحسب ما تقرره القوانين والمراسيم لمنطقة العاصمة ووفقا لهيكلها التنظيمي.

وتضمن هيكلها التنظيمي الموضح في الملحق (ب) من قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ تقسيمات تنظيمية لمحافظة العاصمة، تشمل : مكتب محافظ العاصمة، ونواب المحافظ في كل من : مسقط ومطرح وبوشر والسيب، ودائرة للشئون الإدارية والمالية ومجموعة من الأقسام، بالإضافة الى تبعية مجلس المناقصات وبلدية العاصمة لمحافظ العاصمة خلال تلك الفترة. كما تم استحداث المديرية العامة للإدارة والخدمات ضمن الهيكل التنظيمي لمحافظة العاصمة بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٧/١٢، وعلى مسار مسيرة النهضة المباركة، وفي إطار تطور الجهاز الإداري للدولة، وبمقتضى مراسيم سلطانية شهدت المحافظة بعض التعديلات في هيكلها التنظيمي، وعدلت اختصاصاتها ومهامها بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٥/٣٥، والمرسوم السلطاني رقم ٧٦/١٧، والمرسوم السلطاني رقم ٧٧/١٢، والمرسوم السلطاني رقم ٨٤/٢٨.

كما تم اعتماد هيكلها التنظيمي من جديد بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٥/٧٢ الصادر بتاريخ ١٩٨٥/١٠/٩م بما يتوافق مع التطوير والتحديث الإداري في أساليب العمل وتقديم الخدمات في ضوء التعديلات التي شهدتها اختصاصات المحافظة خلال الفترة الماضية، وتضمن الهيكل التنظيمي الجديد: مكتب محافظ العاصمة، ومكتب نائب المحافظ، ووجود مديريتين عامتين بديوان عام المحافظة، أحدهما المديرية العامة لخدمات المواطنين،تضم : دائرة الجوازات والوثائق، ودائرة خدمات المواطنين والشكاوى. والثانية المديرية العامة للشئون المالية والإدارية، تشتمل على: دائرة الشئون المالية، ودائرة الشئون الإدارية، ودائرة شئون الموظفين، بالإضافة الى ذلك ضم الهيكل التنظيمي أيضا نواب للمحافظ في كل من: مطرح، بوشر، السيب، العامرات، وتضم كل منها ثلاثة أقسام، وهي : قسم الجوازات والوثائق، وقسم خدمات المواطنين والشكاوى،وقسم الشئون الإدارية.

وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٨/٣٠ تم تغيير مسمى العاصمة إلى مسقط في عام ١٩٨٨م إيمانا بالأهمية والمكانة التاريخية والحضارية لاسم مسقط، ومع صدور المرسوم السلطاني رقم ٩١/٦ وتعديلاته باعتماد التقسيم الإداري للسلطنة أصبحت محافظة مسقط تضم ست ولايات (مسقط، مطرح، السيب، بوشر، العامرات، قريات) ضمن حدودها الإدارية لتصل مساحتها إلى نحو ٣٩٠٠ كيلو متر مربع. وقد قضى التقسيم الإداري للسلطنة بتبعية ولاية قريات - والتي كانت قبل ذلك تحت إشراف وزارة الداخلية - ضمن الولايات التابعة للمحافظة، بالإضافة الى تسمية ولاية مسقط كإحدى الولايات التابعة لمحافظة مسقط، وبذلك تم إنشاء مكتب لوالي مسقط تتبعه تقسيمات تنظيمية تتكون من نائب الوالي وعدد من الأقسام، كما تم تغيير مسمى نيابات محافظة مسقط الى ولايات، وتغيير نواب المحافظ في الولايات إلى ولاة بموجب قرار محافظ مسقط رقم ٩١/٥٣ الصادر بتاريخ ١٩٩١/١١/٢٠م .

كما أقتضى المرسوم السلطاني رقم ٩١/٨٧ المعدل في الملحق المرافق للمرسوم السلطاني رقم ٩١/٦ على تغيير مسمى مسقط إلى محافظة مسقط كإحدى المحافظات ضمن التقسيم الإداري للسلطنة، وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٩١/١٠٨ الصادر بتاريخ ١٩٩١/١٢/١٠م تم تعيين محافظ مسقط بمرتبة وزير دولة ومنحه عضوية مجلس الوزراء نظرا لما تشكله المحافظة من أهمية ودور حيوي على مسار التنمية الشاملة. وقد تعاقب على المحافظة عدد من المحافظين،* وهم : صاحب السمو السيد / شهاب بن فيصل آل سعيد (خلال فترة ما قبل عام ١٩٧٠م)، صاحب السمو السيد / ثويني ابن شهاب آل سعيد (١٩٧٠- ١٩٨٤)، معالي السيد / المعتصم بن حمود البوسعيدي (١٩٨٤- ١٩٨٥)، معالي السيد/سلطان بن حمد السمارالبوسعيدي (١٩٨٥- ١٩٩١)، معالي السيد / المعتصم بن حمود البوسعيدي منذ عام ١٩٩١.

وكذلك عدد من نواب المحافظين،* وهم : صاحب السمو السيد / سالم ابن علي آل سعيد (١٩٧٩- ١٩٨٤) سعادة السيد/ عبد الحميد بن يعرب البوسعيدي

---

* بموجب المراسيم السلطانية : ٧٩/٥٣، ٨٤/٣٠، ٨٥/٣، ٨٥/٤، ٨٦/٨٤، ٨٩/٢٧، ٩١/١٠٨، ٩٧/٣١.

(١٩٨٤ـ ١٩٨٥) سعادة السيد/ حارب بن حمد البوسعيدي (١٩٨٥ـ ١٩٨٦)، سعادة السيد / سامي بن حمد بن حمود البوسعيدي (١٩٨٦ـ ١٩٨٩)، صاحب السمو السيد/ برغش بن سعيد بن محمد آل سعيد (١٩٨٩ـ١٩٩٧)، سعادة السيد / سعيد بن إبراهيم ابن سعود البوسعيدي منذ عام ١٩٩٧م .

وتضطلع محافظة مسقط كجهاز إداري بتقديم خدمات مختلفة للمواطنين بالولايات التابعة لها، وفي إطار التطوير والتحديث للمهام التي تقوم بها المحافظة، بما يتوافق مع المعطيات الحالية والرؤية المستقبلية، تم إعادة هيكلة المحافظة وتحديد اختصاصاتها بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/٩١، وضم الهيكل التنظيمي لمحافظة مسقط التقسيمات التنظيمية التالية : مكتب وزير الدولة ومحافظ مسقط، مكتب نائب محافظ مسقط، المديرية العامة للشؤون المحلية، والمديرية العامة للشؤون الإدارية والمالية، ومكاتب الولاة في الولايات التابعة لمحافظة مسقط، وهي : مسقط، مطرح، بوشر، السيب، العامرات، قريات. وعلى ضوء هذا الهيكل تم استحداث مجموعة من الدوائر والأقسام التي تتبع تلك التقسيمات التنظيمية، وحددت الاختصاصات المناسبة لها بموجب قرارات وزارية من المحافظ، وبما ينسجم مع تطوير العمل وتحسين أداء الخدمات، التي تقدمها المحافظة للمواطنين والمقيمين في حدودها الإدارية، وفقا لمتطلبات المرحلة الحالية والمستقبلية. وقد حدد المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/٩١ اختصاصات محافظة مسقط في :

- الإشراف الإداري على شؤون الولايات بالمحافظة والعمل على تنميتها.
- المشاركة مع الجهات المختصة في إعداد وتنفيذ الخطط الإنمائية المتعلقة بولايات المحافظة.
- الوقوف على شؤون القبائل بالولايات التابعة للمحافظة وحل النزاعات المتعلقة بها، وحل مشاكل المواطنين والعمل على توفير احتياجاتهم وفق النظم المتبعة.
- الإشراف على تطبيق السنن والأعراف المتبعة في الصيد بالولايات التابعة للمحافظة.

- تعيين الشيوخ والرشداء في حدود ولاياتها ممن ترى فيهم الكفاءة لتولي المسؤولية ومتابعة أعمالهم وإعفائهم من المسؤولية.
- ترشيح ممثلي ولايات المحافظة لعضوية المجلس البلدي بناء على طلب الجهات المختصة.
- تشكيل اللجان المختصة بالولايات والإشراف عليها ومتابعة أعمالها بالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة.
- تنفيذ السياسة الحكومية المعتمدة فيما يتعلق بالاختصاصات السابقة بالتنسيق مع الجهات الحكومية المختصة.

وتقوم محافظة مسقط في ضوء اختصاصاتها، بدور فاعل في التنسيق مع الجهات الحكومية في كل ما يهم خدمة المواطنين بالإضافة إلى المشاركة الفاعلة في العديد من الدراسات التنموية والاجتماعية التي تقوم بها بعض اللجان التي تشكلها أجهزة الدولة المختلفة، كما تشرف على لجنة سنة البحر التي تخدم الصيادين وتعمل على تنمية مهنتهم، وتنظر في خلافاتهم وفق السنن والأعراف المتبعة في طرق الصيد، وهي لجنة دائمة ولها عمق تاريخي وتشكل بقرار من وزير الدولة ومحافظ مسقط، وتضم في عضويتها عددا من المسئولين يمثلون جهات حكومية مختلفة كالشرطة ووزارة الثروة السمكية، وكذلك ممثلين عن الصيادين. ولمحافظة مسقط مشاركة متميزة في احتفالات البلاد بالأعياد الوطنية والدينية، وتستقبل المحافظة العديد من المسئولين وربابنة سفن الدول الشقيقة والصديقة التي تزور السلطنة بهدف التعرف على المعالم الحضارية والتاريخية التي تشتهر بها محافظة مسقط.

كما تسهم مكاتب أصحاب السعادة الولاة في ولايات محافظة مسقط في تقديم العديد من الخدمات من بينها: متابعة متطلبات واحتياجات القرى والأحياء من الخدمات وإيصال تلك الطلبات إلى الجهات المعنية، وتقديم كافة التسهيلات للجان التي تعقد بالولاية لدراسة المشروعات التنموية الاقتصادية والاجتماعية وغيرها،

والتعاون والتنسيق مع جهات الاختصاص في الوزارات والهيئات الحكومية في إطار اختصاصات المحافظة ووفقا لما تقتضيه المصلحة العامة، بالإضافة إلى ترأس اللجان المحلية التي تضم في عضويتها رؤساء المصالح الحكومية وممثلين عن الأهالي، وقيامها برعاية مصالح المواطنين، ورعاية الاحتفالات الوطنية والدينية التي تقام في نطاق الولاية وتمثيل المحافظة فيها، والتنظيم والإشراف على العملية الانتخابية لترشيح من يمثل ولايات المحافظة في مجلس الشورى، والعمل على بث روح الود والإخاء والتعاون بين الأهالي وحل خلافاتهم بالطرق الودية، والمحافظة على السنن والأعراف والقيم الاجتماعية السائدة في المجتمع.

محافظة ظفار

تقع محافظة ظفار في أقصى جنوب سلطنة عمان، وتبعد مدينة صلالة عن مسقط بنحو ١٠٠٠ كيلو متر، وتتصل محافظة ظفار من الغرب بالمنطقة الوسطى، ومن الجنوب الشرقي والجنوب ببحر العرب، ومن الغرب والجنوب الغربي بالحدود مع الجمهورية اليمنية، ومن الشمال والشمال الغربي بصحراء الربع الخالي. وتبلغ مساحتها نحو ٩٩٣٠٠ كيلو متر مربع، ويصل عدد سكانها نحو ٢٧٣٠٥٢ نسمة، بينهم ١٠٥٠٤٨ من المقيمين.

وتمثل محافظة ظفار أهمية تاريخية ومكانة خاصة في التاريخ العماني القديم والحديث على حد سواء. ويتولى مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار مسئولية الإدارة في محافظة ظفار، وقد حدد قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٥/٢٦ اختصاصات مكتب والي ظفار وفق التسمية السابقة، وتشمل : (تنفيذ سياسة الدولة فيما يختص بالمنطقة الجنوبية، التنسيق مع كافة وزارات الدولة في المنطقة ودعم مكاتبها بالخبرات اللازمة والقادرة على تقديم الخدمات المطلوبة، الإشراف على رفع مستوى الخدمات التي تقدمها الدوائر الحكومية بالمنطقة الجنوبية، المسؤولية الكاملة عن جميع الأعمال القضائية وشؤون الأمن بالمنطقة، الإشراف على جميع الأراضي الحكومية وتنسيق ذلك عند اللزوم مع وزارة شؤون الأراضي من

الناحية الفنية، التنسيق مع أجهزة الوزارات المختلفة الموجودة بالمنطقة لتنفيذ خطة التنمية، الإشراف والمراقبة المالية على جميع الاعتمادات التي تخص المنطقة ولا تدخل في اعتمادات الوزارات الأخرى، العمل على تأهيل وتدريب الموظفين العمانيين في مكتب الوالي، يمارس مكتب الوالي صلاحياته عن طريق أجهزته المختلفة وفق الهيكل التنظيمي).

وقد تم تعيين أول والي ظفار بمرتبة وزير بدون وزارة بموجب المرسوم السلطاني رقم ٤٠/٧٤، كما يتمتع بعضوية مجلس الوزراء منذ عام ١٩٨٠م استنادا الى المرسوم السلطاني رقم ٢٨/٨٠ الذي عدل المرسوم السلطاني رقم ٥٨/٧٩ ليصبح المسمى الوظيفي وزيرا للدولة وواليا لظفار. وفي عام ١٩٨٠ وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٠/٨٠ تم اعتماد الهيكل التنظيمي لمكتب وزير الدولة ووالي ظفار. وقد شهد هيكلها التنظيمي العديد من التعديلات والتحديث نتيجة للتطور المستمر والنمو المتواصل لمسيرة التنمية، وبهدف تحسين الأداء في تقديم الخدمات، وذلك بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٤/٨٣، والمرسوم السلطاني رقم ٧٢/٨٨، والمرسوم السلطاني رقم ٧١/٩٠. وبموجب المرسوم السلطاني رقم ٦/٩١ باعتماد التقسيم الإداري للسلطنة، والمرسوم السلطاني رقم ٨٧/٩١ تم تعديل وضع ظفار لتصبح محافظة ظفار، ومن بين الأجهزة التابعة لمكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار بلدية ظفار التي أنشئت في مطلع السبعينات.

وتتكون محافظة ظفار حاليا من ولايات : صلالة، رخيوت، ثمريت، ضلكوت، طاقة، مقشن، مرباط، شليم وجزر الحلانيات، سدح، وولاية المزيونة التي أنشئت بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٣/٢٠٠٦م.

وقد أعيد تحديد اختصاصات مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار واعتماد هيكله التنظيمي بموجب المرسوم السلطاني رقم ٣٧/٢٠٠٣، وتشمل:

- تنفيذ سياسة الدولة فيما يختص بمحافظة ظفار والإشراف على شؤونها وذلك بالتنسيق مع الجهات المختصة.

- الإشراف والتنسيق في شؤون الأمن بالمحافظة مع الجهات المختصة.
- وضع الخطط الإنمائية والبرامج التي تقع في إطار مسؤوليات المكتب والعمل على تنفيذها.
- التنسيق مع الجهات المختصة فيما يتعلق بإعداد وتنفيذ ومتابعة أولويات الخطط الإنمائية بالمحافظة.
- العمل على توظيف كافة الموارد والثروات المتاحة لتحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية على مستوى المحافظة بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- الوقوف على شؤون المواطنين بالمحافظة والعمل على توفير احتياجاتهم وفقا للنظم المتبعة.
- التنسيق مع الجهات الحكومية بالمحافظة لرفع مستوى الخدمات الحكومية المقدمة منها.
- تحديد استخدامات الأراضي في المحافظة بالتنسيق مع الجهات المختصة.
- الإشراف والرقابة والمتابعة لجميع أعمال بلدية ظفار وإصدار الأوامر المحلية المنظمة لذلك.
- التنسيق مع الجهات المختصة فيما يتعلق بالمحافظة على البيئة.
- الإشراف على شؤون الولايات بالمحافظة والعمل على تنميتها.
- العمل على توفير مياه الشرب بما يتناسب والتوسع العمراني والنمو السكاني وفق الخطط التنموية بالمحافظة.
- كما منح وزير الدولة ومحافظ ظفار بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٨/٤٢ سلطة التوقيف والتحفظ على الأشخاص المخالفين في حالات النزاعات القبلية في المحافظة أو التعدي على الأراضي المملوكة للدولة فيها أو الاعتراض بالقوة على المشاريع التي تنفذ في نطاقها، وله في ذلك الاستعانة بشرطة عمان السلطانية.

محافظة مسندم

تقع محافظة مسندم في أقصى شمال سلطنة عمان بمساحة تقدر ١٨٠٠ كيلو متر مربع، ويصل عدد سكانها ٣٥٤٧٣ نسمة. وهي تطل على البوابة التي تربط بين الخليج وبين البحار المفتوحة في بحر عمان والمحيط الهندي، وتشكل أهمية استراتيجية لكونها تشرف على مضيق هرمز الذي يعد أكثر الممرات المائية الدولية أهمية بالنسبة لصادرات النفط والتجارة سواء على مستوى المنطقة أو على المستوى الدولي، ويمر من خلاله نحو ٩٠٪ من الصادرات النفطية لدول الخليج العربي الى العالم الخارجي. وبهدف الإسراع في تنمية وتطوير محافظة مسندم، تم إنشاء لجنة تطوير مسندم عام ١٩٧٦م، التي عملت على التخطيط لتنمية المحافظة وتطويرها، وتنسيق جهود الوزارات والمؤسسات الخدمية المختلفة بها.

وفي شهر نوفمبر من عام ١٩٧٩م أعيد تنظيم لجنة تطوير مسندم بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٩/٦٠ الذي أضاف صلاحيات تنفيذية إضافية للجنة، استطاعت من خلالها تنفيذ الكثير من مشاريع البنية الأساسية في ولايات المحافظة، وتنشيط الحركة العمرانية والاقتصادية في المحافظة، والتي ساهمت بشكل كبير في تقليل التفاوت في مستوى الخدمات بين محافظة مسندم والمناطق الأخرى بالسلطنة، وحالت دون الهجرات الجماعية الى مراكز التجمعات الكثيفة، واستمرت اللجنة في عملها حتى شهر مارس عام ١٩٨٨م حيث أعيدت اختصاصاتها ومسئولياتها الى الوزارات المختلفة. وقد تم إنشاء محافظة مسندم بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٩/٥٤ الصادر بتاريخ ١٩٧٩/١٠/٢٨م، وهي بذلك تعتبر ثاني محافظة يتم إنشاؤها في السلطنة، وتشرف عليها وزارة الداخلية ضمن تقسيماتها الإدارية. ويتولى الإشراف على المحافظة محافظ بمرتبة وكيل وزارة يتم تعيينه بموجب مرسوم سلطاني، وتضم محافظة مسندم وفقا للتقسيم الإداري للسلطنة الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩١/٦ وتعديلاته ولايات: خصب، بخا، دبا البيعة وولاية مدحا.

محافظة البريمي

أنشئت محافظة البريمي بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٠٨/٢٠٠٦م، وذلك في إطار الاهتمام السامي لجلالة السلطان المعظم بتحقيق المزيد من التنشيط في مختلف مجالات التنمية والتطوير في البلاد، وقد سبق للجنة تنمية المناطق التي شكلت بأوامر سامية من جلالة السلطان المعظم عام ١٩٨١م كلجنة منبثقة من مجلس التنمية بأن قامت بوضع الخطط اللازمة لدفع عجلة التنمية في ولايتي البريمي ومحضة. وتتكون محافظة البريمي حاليا من ولايات: البريمي، ومحضة، والسنينة، وذلك بعد أن تم رفع المستوى الإداري لنيابة السنينة إلى ولاية بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٠٧/٢٠٠٦. ويبلغ عدد سكان محافظة البريمي ١٠٤٤١٣ نسمة، بينهم ٦٢٣٢٦ نسمة من المقيمين. وتخضع محافظة البريمي للإشراف المباشر لوزير الداخلية، وهي بذلك تعتبر ضمن التقسيمات الإدارية لوزارة الداخلية، ويتم تعيين المحافظ بموجب مرسوم سلطاني بمرتبة وكيل وزارة.

منطقة الباطنة

تمثل منطقة الباطنة من أهم مناطق السلطنة جغرافيا واقتصاديا، فإلى جانب أنها تضم أكبر عدد من الولايات التي تندرج ضمن منطقة واحدة (١٢ ولاية) فإنها تمتلك موقعا جغرافيا بالغ الحيوية، يصل مساحته نحو ١٢٥٠٠ كيلو متر مربع. وتتميز بإمكانات اقتصادية لكونها تضم أكبر سهول السلطنة الزراعية (سهل الباطنة)، وتضم منطقة الباطنة ولايات : صحار، الرستاق، شناص، صحم، لوى، الخابورة، السويق، نخل، وادي المعاول، العوابي، المصنعة، بركاء. ويبلغ عدد سكانها نحو ٧٦٠٤٥٤ نسمة.

وتمتد منطقة الباطنة بطول ساحل بحر عمان من خطمة ملاحة شمالا الى ولاية بركاء جنوبا، وتنحصر بين بحر عمان شرقا وبين سفوح جبال الحجر الغربي غربا، ويصل عرض السهل الساحلي الى نحو ٢٥ كيلو متر، ويمتد من حدود سلطنة عمان مع دولة الامارات العربية المتحدة لمسافة تصل ٢٧٠ كيلو متر الى الجنوب الشرقي حتى

محافظة مسقط، ويقع هذا السهل بين الساحل وسلسلة جبال الحجر الغربي، وبحكم موقعها وإمكاناتها الاقتصادية وكثافتها السكانية فانها لعبت دورا مؤثرا على امتداد التاريخ العماني.

منطقة الظاهرة

منطقة الظاهرة من المناطق الغنية بإمكانياتها الزراعية والسياحية والتاريخية، وتضم العديد من حقول النفط والغاز، وهي عبارة عن سهل شبه صحراوي ينحدر من السفوح الجنوبية لجبال الحجر الغربي في اتجاه صحراء الربع الخالي، وتفصله جبال الكور عن داخلية عمان من ناحية الشرق، كما تتصل بصحراء الربع الخالي من ناحية الغرب، وبالمنطقة الوسطى من ناحية الجنوب، وتضم ولايات : عبري، ينقل، ضنك. ويصل عدد سكانها نحو ١٥٤١٥٤ نسمة.

المنطقة الداخلية

تمثل المنطقة الداخلية العمق الاستراتيجي للسلطنة، بمساحة تقدر ٣١٩٠٠ كيلو متر مربع، ويصل عدد سكانها الى ٣٠٨٧٣٠ نسمة. وهي ذات تاريخ عريق موغل في القدم، ولها مكانة بارزة في التاريخ العماني، وتتكون من الهضبة الكبرى الواقعة في وسط البلاد حيث يوجد الجبل الأخضر الذي تنحدر من سفوحه هذه الهضبة من الشمال في اتجاه الصحراء جنوبا. والمنطقة الداخلية بحكم موقعها تمثل مركز اتصال بالمناطق الأخرى، فهي تتصل من الشرق بالمنطقة الشرقية، ومن الغرب بمنطقة الظاهرة، ومن الجنوب بالمنطقة الوسطى، ومن الشمال بمحافظة مسقط ومنطقة الباطنة، وتضم المنطقة الداخلية ولايات : نزوى، سمائل، بهلاء، أدم، الحمراء، منح، إزكي، بدبد. وتتميز المنطقة الداخلية بالزراعة، وبمعالمها التاريخية والأثرية التي أثرت السياحة العمانية.

المنطقة الشرقية

تمثل المنطقة الشرقية الواجهة الشمالية الشرقية لسلطنة عمان بمساحة تقدر ٣٦٤٠٠ كيلو متر مربع، وهي تطل على بحر العرب من ناحية الشرق، وتشمل الجانب

الداخلي لجبال الحجر الشرقي والتي تتصل بها من ناحية الشمال، كما تتصل برمال الشرقية من ناحية الجنوب، وبالمنطقة الداخلية من ناحية الغرب، وتضم المنطقة الشرقية ولايات: صور، إبراء، المضيبي، بدية، القابل، دماء والطائيين، الكامل والوافي، جعلان بني بو علي، جعلان بني بو حسن، وادي بني خالد، وجزيرة مصيرة. ويصل عدد سكان المنطقة الشرقية نحو ٣٦٧٩٦٦ نسمة، وتضم المنطقة الشرقية العديد من المشاريع الاقتصادية الحيوية، كما عرفت بتاريخها البحري عبر التاريخ العماني.

المنطقة الوسطى

تقع المنطقة الوسطى جنوب منطقتي الداخلية والظاهرة، وتقدر مساحتها نحو ٧٩٧٠٠ كيلو متر مربع، ويصل عدد سكانها نحو ٢٨٤٢٦ نسمة، وهي تطل من الشرق على بحر العرب ومن الغرب على صحراء الربع الخالي، وتتصل جنوبا بمحافظة ظفار، وتتميز المنطقة الوسطى بوجود عدد كبير من حقول إنتاج النفط والغاز بها، وتضم المنطقة الوسطى ولايات : محوت، الدقم، الجازر، هيما. وتشهد المنطقة الوسطى إنشاء العديد من المشاريع الاقتصادية بها، مثل مشروع ميناء الدقم والحوض الجاف لإصلاح السفن، وتجدر الإشارة إلى أن المنطقة الوسطى قد احتلت المرتبة الثانية بعد محافظة مسندم بالنسبة لنصيب الفرد فيها من المصروفات الإنمائية في أكثر من خطة من خطط التنمية الخمسية، كما أنها أقل مناطق السلطنة كثافة بالسكان، إذ تبلغ ٤ , ٠ لكل كيلو متر مربع.

تطور النظام الإداري بمكاتب الولاة

يتخذ مكتب أو مركز الوالي كما كان يسمى قديما حصن الولاية مقرا له والذي يقع في الغالب في وسط مركز الولاية وبالقرب من الحركة العمرانية والتجارية خاصة السوق المركزي. ويعمل مكتب الوالي على رعاية مصالح المواطنين والتي تشمل جميع مناحي الحياة العامة للقاطنين في الولاية، وهو يمثل حلقة أو همزة وصل بين الحكومة ومؤسساتها المختلفة وبين المواطنين، حيث ينقل مطالبهم واحتياجاتهم الى السلطة المركزية، ويبذل جهدا في حل مشاكل المواطنين وخلافاتهم الشخصية والقبلية وفق ما تقتضيه السنن والأعراف والقيم المتوارثة، ويعمل على إدارة الظروف الاستثنائية وحالات الطوارئ التي قد تتعرض لها الولاية كالسيول والظروف الطبيعية الأخرى وفي حالات الحروب، ويقدم المساعدة اللازمة في حالة جنوح بعض السفن الوطنية والأجنبية في حدود سواحل الولاية.

ويسهم الوالي في تهيئة الظروف المناسبة لموظفي الحكومة لتأدية عملهم على أكمل وجه، وتذليل كافة الصعاب لهم خاصة موظفي الجمارك وجباة الزكاة، والتي كانت تمثل المصدر الأساسي لدخل الدولة قبل ظهور النفط واكتشافه، بالإضافة الى ذلك يعمل الوالي على دعم ومساندة المختصين لمتابعة استخدام الأراضي والمباني والممتلكات التي تخص بيت المال والأوقاف، والإشراف على مشاريع وبرامج الحكومة التنموية في نطاق الولاية. كما يشرف على حفظ الأمن والنظام العام بالتعاون مع الجهات الأمنية المختصة التي تشرف على الاستقرار والأمن الوطني، وتفرض هيبة الحكومة واحترام قراراتها وأنظمتها وتوجهاتها.

ولدى الوالي صلاحيات الضبط القضائي، وكان له معاقبة المخالفين للنظام العام بالسجن بهدف التأديب والإصلاح. كما يستقبل ضيوف الحكومة التي تزور الولاية ويقدم كافة التسهيلات لنجاح مهمتهم، أضف الى ذلك يسهم الوالي في ترسيخ مفاهيم وقيم المجتمع وتوثيق الصلات والعلاقات بين المواطنين والحكومة، ويحث على الترابط والتعاون والتكافل الاجتماعي بين أفراده بما يخدم الصالح العام، والمحافظة على عادات وتقاليد المجتمع لاسيما في المناسبات الوطنية والدينية.

وفي الفترة ما قبل عام ١٩٧٠م يشرف على أعمال الولايات ناظر الشؤون الداخلية وهو رئيس جهاز إداري يسمى نظارة الشؤون الداخلية (بمثابة وزارة للداخلية في العرف المعاصر) ، كما أسند الإشراف على عدد من ولاة ولايات منطقة الباطنة الساحلية الى رئيس الولاة أو مفتش الولاة الذي كان مقره ولاية مطرح، وذلك لظروف وأسباب فرضتها متطلبات تلك الفترة، وقد حددت لكل منهما الصلاحيات والواجبات الوظيفية. وينظم قانون مراكز الحكومة في الولايات الصادر عن الديوان العالي عام ١٩٥٠م جوانب عديدة من الأساليب التنظيمية المتبعة في إدارة مراكز الولاة بالولايات العمانية، وهو بمثابة تعليمات أصبحت عرفا وتقليدا متداولا ضمن أعمال ومهام الولاة في الولايات.

كما أنه يعد تطورا جديدا للإدارة المحلية تطلبتها تلك المرحلة في إدارة مراكز الحكومة نظرا لغياب التشريعات والقوانين المتكاملة بمفهومها الحديث، ويشتمل ذلك القانون على : إجراءات استلام وتسليم المراكز، والواجبات الوظيفية للعاملين في مراكز الولاة، والصفات الواجب توافرها لمن يشغر تلك الوظائف، وإجراءات التقاضي وفض المنازعات بين المتخاصمين، ورعاية مصالح الدولة والمواطنين في الولاية وتنفيذ أوامرها وتطبيق النظام العام، والمهام الإدارية الأخرى المناطة بسلك الولاة في تسيير أمور الولاية، وكذلك ما يهم أعمال القضاة والكتبة.

ويتكون الشكل التنظيمي لمراكز الولاة خلال الفترة ما قبل ١٩٧٠م من الوالي الذي يأتي على قمة الهرم الإداري، ثم قاضي الولاية، ثم الكتبة، وقد حددت لكل منهم المهام والاختصاصات الوظيفية التي يقوم بها. ومع تطور وسائل الاتصالات ضم مكتب الوالي ضمن تقسيماته الإدارية موظف البرقية، وتتحدد مهمته في إرسال واستقبال الرسائل عبر جهاز اتصالات لاسلكي يسمى البرقية، وقد تم تدريبهم في استقبال وإرسال البرقيات المشفرة، وهي عبارة عن أرقام يتم تحويلها الى أحرف وكلمات، وتستخدم في البرقيات الهامة والسرية.

كما يضم مكتب الوالي مجموعة من الحرس، بما يسمى في ذلك الوقت بالعسكر، والذين تقع عليهم مسؤولية حفظ الأمن في المجتمع، كانوا يؤدون مهاما بسيطة من العمل الشرطي كحراسة الأسواق والقلاع والحصون، ومساعدة السلطات في تنفيذ الأحكام، وقد كان لكل ولاية مجموعة من الأفراد تعينهم الحكومة لحفظ الأمن وتنفيذ الأوامر دون أن يتلقوا أي تدريب نظامي أو يكون لهم زي رسمي خاص،غير أنهم كانوا يحملون البنادق التقليدية ويتمنطقون بأحزمة الذخيرة، وكانت أعلى رتبة في هذا النظام عقيد العسكر (مسئول الحرس) ويأتي بعده نائب العقيد الذي يساعد العقيد في الإشراف على مجموعة العسكر.

وكان الوالي عند تعيينه أو نقله إلى ولاية جديدة يتلقى تعليمات ونصائح وملاحظات من الجهة التي عينته، تتعلق بأمور الولاية والتوجه الذي يجب أن يسير عليه في إدارتها، بالإضافة الى خطاب التعيين يسلمه للوالي السابق له في تلك الولاية، وعادة ما يكون الوالي لا ينتمي الى الولاية التي يعمل فيها أي من سكان ولاية أخرى بهدف الحياد في عمله، وعند وصوله الولاية ومقر الحصن تتم إجراءات الاستلام والتسليم للحصن أو مركز الوالي، بالإضافة الى المخاطبات والسجلات وعهدة المركز من أسلحة وذخائر، ويدون ذلك في محضر. وعند استلام الوالي عمله الجديد يعمل على إعلام مشايخ الولاية والمواطنين بتعيينه سواء من خلال المخاطبات أو إعلانات تنشر في الولاية [1].

كما تتضمن إجراءات الفصل في الشكاوى والمنازعات في مراكز الولاة بأن يتقدم المدعي الى مركز الوالي بشكواه، ويعطى رسالة استدعاء تسمى (بروه) للمدعى عليه

---

(١) نظرا لعدم توفر وسائل الاتصال الحديثة خلال الفترة ما قبل عام ١٩٧٠م، كان يتم الإعلان عن الأوامر الإدارية الصادرة من الحكومة والمراكز التابعة لها من خلال شخص يتم تكليفه بان يعلن عن تلك الأوامر بعد اعتمادها في سوق الولاية، بما يسمى النهمة (الدعوة) ومن خلال الحضور يتم تناقل تلك التعليمات والأوامر الى عامة الناس عبر المجالس والمنتديات، أو عن طريق تعليق الأمر المكتوب في المكان المعين للإعلانات في مدخل المدينة أو على جدار الحصن أو مركز الوالي أو على بوابة مدخل مركز الولاية. ومع بداية النهضة المباركة ونتيجة لصدور العديد من التشريعات القانونية تم إصدار قانون الجريدة الرسمية رقم ٣ عام ١٩٧٢م، وفيها يتم نشر كل المراسيم والقرارات السلطانية والقوانين والأنظمة واللوائح والقرارات الوزارية ذات الصبغة التشريعية، وكانت في السبعينات تصدر مذكرات تفسيرية تشرح تلك القوانين وأهدافها. وقد شهدت الجريدة الرسمية تطورا نوعيا، سواء من حيث طباعتها أو مضمونها، كما تصدر وزارة الشؤون القانونية بين الحين والآخر مجلدات قانونية تضم كافة القوانين والتشريعات والأنظمة الصادرة في السلطنة، وذلك بهدف إتاحتها للناس والمختصين للاطلاع والإلمام بأحكامها والعلم بموجبها.

للمثول إلى الحكم، وغالبا ما يتدخل مشايخ ورشداء القبائل بالصلح بين المتخاصمين قبل مثولهما للمحاكمة أمام الوالي. وقد جرى العرف في ذلك الوقت بأن تعرض جميع الدعاوى على الوالي في بداية الأمر، حيث يعمل على التوفيق والمصالحة وتقريب وجهات النظر بين المتخاصمين، ويسانده في ذلك مشايخ ورشداء القبائل الذين لعبوا دورا مهما في خدمة الحكومة والمجتمع ضمن نسيج اجتماعي مدني، وفي حالة عدم التوصل الى حل ودي وتوافقي يرضي طرفي النزاع يقوم الوالي بإحالة الأمر في نفس الجلسة الى القاضي الجالس بجانبه في مجلس الحكم ليصدر حكمه الشرعي في الدعوى وفق ما يقتضيه الشرع الشريف واجتهاد القاضي بعد سماع أقوال المتخاصمين، وفي هذا الاثناء لا يحق للوالي التدخل في حكم القاضي إلا في حالات التنفيذ للحكم، ويحق لطرفي النزاع في حالة عدم قبولهما لحكم القاضي خلال فترة محددة استئناف الحكم لدى محكمة مسقط الشرعية أو الى الحاكم ومعاونيه لا سيما في القضايا الكبيرة، حيث يتم الرجوع الى حاكم البلاد في القضايا الجنائية الكبرى والتي يصل عقوبتها الإعدام، وكذلك ما يتعلق بالمظالم وبقضايا أمن الدولة والخلافات بين القبائل.

وتكون المحاكمة بمراكز الولاة علنية، ويطلق على المكان الذي تتداول فيه دعاوى وشكاوى المواطنين (البرزه) أي بروز الوالي والقاضي لسماع الدعاوى والفصل فيها بحضور جميع أطراف النزاع، وبعد صدور الحكم في الدعوى أو القضية مهما كان نوعها يتولى الوالي تنفيذ الحكم، ودائما ما يكون مجلس الحكم (مجلس القضاء) بحضور الوالي والقاضي معا ضمن إجراءات سهلة وميسرة، تتم على أسس عرفية في اغلب الأحيان، نظرا لعدم وجود قوانين وتشريعات ولوائح مكتوبة خلال تلك الفترة. ويحضر مجلس القضاء أيضا كاتب العدل الذي يتولى كتابة الأحكام وأقوال طرفي النزاع، وكذلك يتولى الكاتب كتابة الصكوك الشرعية والأعمال الكتابية الأخرى المتعلقة بمراسلات الوالي والقاضي ونقلها وتسجيلها في سجلات المركز، وعادة ما يكلف بمهمة الكاتب ممن تتوفر فيهم قدرات ومهارات في التعبير وصياغة الرسائل وحسن الخط.

ومن بين السجلات المكتبية بمركز الوالي، سجل تدون فيه الأوامر والتعليمات الصادرة للولاة من الحكومة للعمل بموجبها وتنفيذها ضمن واجبات العمل اليومية يسمى سجل قانون المركز، سجل الكتب (المكاتبات) أي الرسائل الصادرة من المركز وكذلك الرسائل الواردة، وسجل الصكوك : وتسجل فيه الوثائق والأوراق المتعلقة بالتصرفات العقارية بين المواطنين وما يتعلق بالأحوال الشخصية والمدنية، وسجل الدعاوى وتنقل وتسجل فيه الأحكام الشرعية الصادرة من القاضي في الدعاوى المعروضة عليه، بالإضافة إلى سجل الحوادث : يسجل فيه الحوادث الطبيعية وغيرها، وسجل السجن : ويتضمن أسماء المساجين وفترة حبسهم وأسباب توقيفهم في الحبس. ويتطلب اعتماد وتوقيع الوالي والقاضي على جميع الأوراق والصكوك، بعد كتابتها من قبل الكاتب، وختمها بختم الوالي لتكتسب صفتها الرسمية.

وقد شهد النظام الإداري لمكاتب الولاة تطورا نوعيا عبر المراحل التاريخية لعمان من حيث أسلوب الممارسة والتطبيق للوظيفة الإدارية والاختصاصات وإجراءات العمل، وفي عهد النهضة المباركة التي شهدتها سلطنة عمان منذ عام ١٩٧٠م واكب النظام الإداري للولاة مسيرة التطوير والتحديث لأجهزة الدولة المختلفة، وذلك من حيث التكوين الهيكلي وأسلوب العمل وتحديد الأطر القانونية واللوائح التنظيمية التي تحدد اختصاصات مكاتب الولاة وطبيعة عملها، خاصة في ظل وجود وحدات إدارية وتنظيمية تمثل الوزارات الخدمية وأجهزة الدولة المختلفة في جميع محافظات ومناطق وولايات السلطنة، وتعمل على خدمة أفراد المجتمع وفق أساليب حديثة تعتمد على تطبيق اللامركزية الإدارية في اتخاذ القرارات وتقديم الخدمات.

كما تم فصل أعمال القضاء عن مكاتب الولاة، بعد أن شهدت السلطنة تنظيما نوعيا ومتطورا لإعمال السلطة القضائية، خاصة بعد صدور العديد من القوانين والتشريعات، التي ترسخ مبادئ حكم وسيادة القانون، وتوجت بصدور النظام الأساسي للدولة الذي أكد على أن السلطة القضائية مستقلة وتتولاها المحاكم على اختلاف أنواعها ودرجاتها وتصدر أحكامها وفق للقانون، وقد هيأت الدولة مكاتب حديثة لمكاتب الولاة أسهمت في إحداث المزيد من التغيير والتجديد في جودة الأداء والتحسين المستمر لإجراءات العمل وتقديم الخدمات.

وقـد أصبح الشكل التنظيمي لمكاتـب الولاة أكثر تنظيما وتحديثا، والذي يتكون من: الوالي على رأس الهرم الإداري، ونائب الوالي، ومساعد الوالي في بعض الولايات، وعدد من رؤساء الأقسام ووظائف ومسميات إدارية أخرى تتماشى مع متطلبات وطبيعة العمل الإداري وتطـوره. وفي الولايات الواسعة جغرافيا وذات الكثافة السكانية يتم تعيين نائب للوالي فيما يسمى بالنيابة وهي جزء جغرافي من الولاية يتبع مكتب الوالي، وذلك بهدف تسهيـل تقديم الخدمات للمواطنين بدلا من الوصول الى مكتب الوالي في مركز الولاية، ولا يوجـد قانـون موحد لسلـك الولاة على مستـوى السلطنة حتـى الآن، إلا أن أعمالهم ومهامهـم تتحـدد وفـق الاختصاصات المحددة للوحـدة الحكومية التـي تشرف عليهم (وزارة الداخلية، محافظة مسقط، محافظة ظفار).

وتسهـم مكاتب الـولاة بدور فاعل في دفع مسيرة التنمية في الولايات والإشراف على رعايـة مصالح المواطنـين وتوصيل مطالبهـم الى الجهات المختصـة، وذلك من خلال تنسيق متواصل وتعاون مشترك بين مختلف الجهات الحكومية في الولاية، بهدف تحقيق المصلحـة العامـة وخدمة المواطن. ويشـرف مكتب الوالي على العديد مـن اللجان التي يترأسها أصحاب السعادة الولاة وتضم في عضويتها رؤساء المصالح الحكومية وممثلين عـن الأهالي والقطاع الخاص، وتعمل علـى دراسة احتياجات الولاية وتقديم المقترحات بشـأن الخدمات والمشاريع التنموية، ورفعها إلى الجهـات المختصة في الدولة للنظر في إمكانية إدراجها ضمن خطط الوزارات ووحدات الجهاز الإداري للدولة.

بالإضافة الى ذلك يقوم مكتب الوالي بتقديم التسهيلات وتذليل كافة العقبات للجهات المختصـة لدراسة المشروعات الاقتصادية والاجتماعية ومتابعة تنفيذها في الولاية. كما يعمل مكتب الـوالي على التنظيم والإشراف للعملية الانتخابية لترشيح من يمثل الولاية في مجلس الشورى. ويحرص على ترسيخ القيم الاجتماعية بين أفراد المجتمع، والتوفيق فيمـا بينهـم في الاختلافات والمنازعـات وتطبيق قواعـد العدالة والأعـراف بما يحقق الاستقـرار وحفظ النظام، ورفع المستعصي منهـا الى الجهات المعنية في الدولة، ويعمل على رعاية وتنظيم الاحتفالات الوطنية والدينية التي تقام في نطاق الولاية.

تطور نظام البلديات

شهد نظام البلديات في سلطنة عمان تطورا متلاحقا مع تطور النظام الإداري في السلطنة وتقدم المجتمع، وتشير بعض المصادر التاريخية أن بداية نظام البلديات يرجع الى عام ١٩٢٤م، وذلك في نطاق مدينة مسقط العاصمة، ومدينة مطرح، اما في ولايات السلطنة الأخرى فكان الولاة في تلك الولايات يشرفون بصورة مباشرة على الإدارة المحلية (اللامركزية الإدارية)، ويمارسون مهام وصلاحيات واسعة ضمن الاختصاصات الممنوحة لهم من قبل السلطة المركزية، وتدخل في كثير منها بمهام وأنشطة البلدية بصورتها التقليدية، خاصة فيما يتعلق بجوانب تنظيم الشوارع والمباني وإعطاء التراخيص اللازمة لذلك، والمحافظة على الأموال العامة وأراضي بيت المال، وقد اتسمت تلك الأنشطة بقبول عام وفق أسس عرفية توافق عليها المجتمع العماني. كما أسهم المواطنون من خلال تعاونهم وتكاتفهم في المحافظة على البيئة والنظافة والصحة العامة كسلوك أخلاقي في الحياة، معتبرين ذلك واجب ديني يحث عليه الإسلام، يمارسه كل فرد من المجتمع في نطاق منزله والحي الذي يعيش فيه.

وشهد عام ١٩٣٨م تحولا في مفهوم البلدية كتنظيم إداري، وذلك من خلال الإعلان الذي أصدره جلالة السلطان السيد سعيد بن تيمور بإنشاء دائرة مختصة في مسائل تنظيم الشوارع والبيوت في مسقط ومطرح وفق تنظيم إداري حديث، وقضى الإعلان بأن تتمتع البلدية بالاستقلالية في سن قوانينها وتنفيذ مشروعاتها واستيفاء الرسوم على نقل النفايات، وفي عام ١٩٣٩م تولى السيد هلال بن بدر رئاسة البلدية، ورأى أنه من الضروري إنشاء بلدية عصرية لها قوانين تتمتع بحق فرض الضرائب أو الرسوم، وتم خلال ذلك العام تعيين أول مجلس بلدي في مسقط، وإنشاء أول فرع للبلدية بمطرح. (غبوش، الطائي، ١٩٩٤م، ص: ١٨).

ويمثل عام ١٩٤٩م نقلة نوعية في نظام البلديات في سلطنة عمان، وذلك بصدور قانون البلديات الذي يمثل أول تشريع متكامل للبلديات في تاريخ السلطنة؛ والذي يمثل القاعدة التي ارتكز عليها النظام البلدي في السلطنة، ويتكون ذلك القانون من سبعة

أبواب تضمنت : أعمال البلدية واختصاصاتها، والصلاحيات والسلطات الممنوحة لأجهزتها. فقد اختص الباب الأول بتعريف القانون ومصطلحاته، والباب الثاني بالجوانب القانونية المتعلقة بلجنة البلدية، والباب الثالث يختص بالضرائب، والرابع بالجوانب المالية للبلدية، والخامس والسادس بتنظيم المدينة، أما السابع فقد تضمن نصوصا عامة.

وقد مارست البلدية صلاحيات واسعة خلال تلك الفترة تجاوزت الواجبات التقليدية للبلدية، فبجانب الأعمال المعروفة التي تقوم بها البلدية مارست صلاحيات أخرى من بينها: الصرف على المدارس والمستشفيات وما يتعلق بحفظ الأمن، وقيد المواليد والوفيات، وتنظيم إطلاق الأسلحة النارية، وتسجيل السيارات وإصدار رخص السيارات والسوق. وقد تكونت أجهزة البلدية خلال تلك الفترة من: السلطة العليا، ولجنة البلدية، والجهاز التنفيذي. وتتمثل السلطة العليا في الشخص الذي يعينه السلطان من وقت الى آخر ليشغل هذا المنصب، أما لجنة البلدية فهي بمثابة الجهاز التشريعي للبلدية، وتضم عددا من الأعضاء معينين أو منتخبين من بين الأهالي أما بالاسم أو بفضل منصبه كما تقرره السلطة العليا، بينما يتكون الجهاز التنفيذي من الموظف الإداري وبقية الموظفين والعمال بالبلدية الذين تقع على عاتقهم تنفيذ قرارات لجنة البلدية بعد اجازتها.

ومع إشراقة النهضة المباركة عام ١٩٧٠م شهد نظام البلديات تطورا متسارعا ونقلة نوعية ضمن تطور الجهاز الإداري للدولة وبناء الدولة العصرية، وفي هذا الإطار صدرت عدة تشريعات قانونية تنظم عمل البلديات، ويتميز هذا النظام بمستويات مختلفة من حيث الارتباط بالسلطة المركزية، ودرجة الاستقلالية والإمكانات المالية والبشرية، ويضم نظام البلديات في سلطنة عمان من الأجهزة التالية :-

بلدية مسقط : وهي أقدم بلدية في السلطنة يعود تاريخها الى أوائل العشرينات من القرن الماضي، وثاني أقدم بلدية في منطقة الخليج العربي بعد بلدية المنامة في البحرين التي أنشئت في عام ١٩١٩م، وكانت بلدية مسقط خلال تلك الفترة تحظى بإشراف مباشر من قبل جلالة السلطان ومحافظ العاصمة، وكانت تقتصر خدماتها على مدينتي

مسقط ومطرح. وفي عهد النهضة المباركة التي أرسى دعائمها جلالة السلطان قابوس ابن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - واكبت بلدية مسقط مسيرة التطور والنماء لمسيرة التنمية الإنسانية الشاملة والمستدامة، وأصبحت خدماتها تغطي كافة ولايات محافظة مسقط، مستخدمة أحدث الأساليب العلمية في إدارة العمل البلدي.

وقد مرت بلدية مسقط بمراحل من التطوير الإداري خلال عهد النهضة المباركة، ففي يونيو من عام ١٩٧٢م تم دمج بلدية مطرح مع بلدية مسقط وأنشئت الأقسام المتخصصة في البلدية. وانضوت البلدية تحت إشراف محافظة العاصمة في الفترة من عام ١٩٧٢م إلى ١٩٧٣م، ثم ألحقت بهيئة التنمية ثم وزارة التنمية في الفترة من عام ١٩٧٣م إلى ١٩٧٥م، ثم أعيدت تبعيتها لمحافظة العاصمة بموجب قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٧٥/٢٦ في الفترة من عام ١٩٧٥م إلى ١٩٧٦م، ثم ألحقت بوزارة شؤون الأراضي والبلديات التي آلت إليها مسؤولية الإشراف على بلدية مسقط والبلديات الإقليمية بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٦/١٧ الصادر في ١٩٧٦/٦/٧م، وفي مارس عام ١٩٨٤م انتقلت مسؤولية الإشراف على بلدية مسقط الى ديوان البلاط السلطاني. وقد تغير مسمى البلدية عدة مرات حيث كان اسمها في البداية بلدية مسقط ومطرح، ثم البلدية المركزية، ولاحقا بلدية مسقط ثم بلدية العاصمة، وأخيرا بلدية مسقط. (د/ أمة اللطيف، ٢٠٠٨، ص : ٤٣٧).

وفي إطار العمل المؤسسي لبلدية مسقط صدرت عدة تشريعات تنظم اختصاصاتها ومهامها، فقد نص القانون رقم ٧٤/١ بإنشاء وتنظيم بلدية العاصمة على أن البلدية هي مؤسسة حكومية وأهلية مكلفة، وتتكون من مجلس بلدي، ومن إدارة تنفيذية تضم مدير البلدية والموظفين الفنيين والكتبة والمستخدمين. وقد تم إعادة تنظيم بلدية العاصمة بموجب القانون رقم ٧٥/٤ الذي حدد البلدية بأنها مؤسسة حكومية وأهلية ذات شخصية معنوية وصبغة تعاقبية مستديمة وذمة مالية مستقلة، كما تم توحيد قيادة البلدية بشقيها التشريعي والتنفيذي برئيس البلدية، الذي يتم تعيينه بموجب مرسوم سلطاني.

وفي إطار التطوير المستمر للعمل البلدي أعيد تنظيم بلدية العاصمة بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٤/٧٧ ، والمرسوم السلطاني ٩٢/٨ وتعديلاته بالمراسيم السلطانية أرقام ٩٢/٣٧ و ٩٣/٥٦ و ٩٤/٦٨ و ٢٠٠٦/٢٨ ، وبموجبه أصبحت بلدية مسقط وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة وتتمتع بالشخصية الاعتبارية، وتتألف البلدية من مجلس بلدي معين وجهاز تنفيذي، ويضم المجلس البلدي من أحد عشر عضوا بدرجة مدير عام على الأقل يمثلون الأجهزة الحكومية المختصة (وزارة الصحة، وزارة التجارة والصناعة، وزارة الثروة السمكية، وزارة الإسكان، وزارة البيئة والشؤون المناخية، وزارة القوى العاملة، وزارة السياحة، وزارة التربية والتعليم، شرطة عمان السلطانية، بلدية مسقط، اللجنة العليا لتخطيط المدن) ، بالإضافة الى ثمانية عشر عضوا يمثلون ولايات محافظة مسقط، ويرأس المجلس البلدي والجهاز التنفيذي رئيس البلدية بحكم منصبه، ويكون أحد الولاة في محافظة مسقط نائبا لرئيس المجلس البلدي، ويتم اختياره من قبل محافظ مسقط. ويختص المجلس البلدي ببحث ودراسة الأمور التالية :-

- الأوامر المحلية.
- مشروع الموازنة الإنمائية السنوية للبلدية.
- اقتراحات فرض الضرائب والعوائد والرسوم ووسائل تحصيلها، ورفعها الى الجهات المختصة.
- اتخاذ التدابير اللازمة للمحافظة على الصحة العامة.
- اقتراح المشروعات الإنمائية والمشروعات ذات الأهمية الصحية والتجميلية والترفيهية لمحافظة مسقط.
- المشاركة مع الجهات المختصة بالدولة في إجازة مخططات لمحافظة مسقط.
- وضع تعرفة نقل الركاب بسيارات الأجرة.
- تسمية الشوارع وترقيم المباني.

- مناقشة الأمور التي تعترض تنفيذ عمل البلدية ووضع الحلول المناسبة لها.
- مناقشة الأمور المتعلقة باختصاصات الجهاز التنفيذي.
- للمجلس البلدي في سبيل القيام بمهامه ومباشرة صلاحياته إصدار أوامر محلية بالأحوال التي تقتضي ذلك، ويتم اعتمادها من قبل وزير ديوان البلاط السلطاني، ويسري مفعولها اعتبارا من تاريخ نشرها في الجريدة الرسمية، ولوزير ديوان البلاط السلطاني النظر في التوصيات التي يصدرها المجلس البلدي في حدود صلاحياته لاعتمادها بعد التأكد من اتفاقها مع المصلحة العامة، وإصدار القرارات والتوجيهات التي يراها ضرورية لمصلحة سير العمل بالبلدية.

بلدية ظفار: تم إنشاء بلدية ظفار في عام ١٩٧١م، وتتبع حاليا مكتب وزير الدولة ومحافظ ظفار، وهي تخدم كافة الولايات التابعة لمحافظة ظفار وفق حدودها الإدارية المعتمدة ضمن التقسيم الإداري للدولة، وقد حدد المرسوم السلطاني رقم ٨٦/١٨ بإصدار لائحة بلدية ظفار الوضع القانوني للبلدية ومهامها واختصاصاتها وآليات تشكيل لجنة البلدية. وتتألف البلدية من لجنة البلدية وجهاز تنفيذي، وتتكون لجنة البلدية من رئيس وأربعة عشر عضوا يمثلون مكتب الوزير ودوائر الخدمات والمواطنين بالمناطق التابعة للبلدية، ويتم تعيين أعضاء اللجنة وإعفائهم بقرار من وزير الدولة ومحافظ ظفار، والذي له حق اقرار ما تنتهي إليه لجنة البلدية من توصيات أو قرارات أو تعديلها أو إلغائها وذلك حسبما تقتضي به المصلحة العامة ، ويتم تعيين رئيس بلدية ظفار بموجب مرسوم سلطاني، وبحكم منصبه يرأس لجنة البلدية .

مكتب تطوير صحار: بحكم الأهمية التاريخية والحضارية لولاية صحار تم إسناد مسؤولية التخطيط العمراني لولاية صحار إلى ديوان شؤون البلاط السلطاني بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٥/١١، كما تم إنشاء مكتب تطوير صحار بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٥/٦٧، وقد حدد قانون تنظيم مكتب تطوير صحار الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩/ ٩٧ الصفة القانونية لمكتب تطوير صحار الذي يعتبر وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة، ويتبع ديوان البلاط السلطاني، ويتمتع بالشخصية

الاعتبارية، وحدد القانون مهام واختصاصات المكتب وموارده المالية، وبيّن اختصاصات لجنة تطوير ولاية صحار، والتي يتم تشكيلها بموجب قرار من وزير ديوان البلاط السلطاني.

البلديات الإقليمية : يعود تاريخ إنشاء البلديات الإقليمية (عرفت في بدايتها بالبلديات القروية) كتنظيم إداري في السلطنة الى عام ١٩٧٢م، باستثناء بلدية مسقط (العاصمة) التي يعود تاريخها الى أوائل العشرينات من القرن الماضي، وكانت انطلاقة البلديات الإقليمية بإنشاء ثلاث بلديات في كل من نزوى وصحار وصور، على ضوء نتائج دراسة استشارية قامت بها شركة بريطانية متخصصة في مجال الإدارة، هدفت الى تقديم المشورة الى وزارة الداخلية والعدل آنذاك، بشأن تأسيس ثلاث بلديات قروية في تلك المدن، ومن ثم تتابع إنشاء البلديات في مختلف ولايات السلطنة، وفقا لمتطلبات كل مرحلة من مراحل التنمية، وفي ضوء الاحتياجات الفعلية للمواطنين بابعادها الاجتماعية والاقتصادية والبيئية، ليصل عددها اليوم إلى ٤٤ بلدية وتسع مديريات إقليمية تغطي خدماتها المتنوعة مختلف ولايات السلطنة. واستمدت البلديات الإقليمية أسس عملها في بداية عهدها بمقتضى أحكام قانون البلديات الصادر عام ١٣٦٩هـ - ١٩٤٩م، وبموجب القرارات الصادرة من الوزارة المختصة والمشرفة على البلديات خلال تلك الفترة التي تحدد واجبات البلدية واختصاصاتها، وآليات تشكيل المجالس البلدية[1].

---

(١) منذ بداية تأسيس البلديات الإقليمية في الولايات، شهدت مجالس البلدية مراحل من التطوير والتغيير، سواء من حيث التسمية والاختصاصات، ففي بداية عهدها كانت تسمى المجلس البلدي الاستشاري، وتنحصر مهمتها على مجرد إبداء المشورة دون صلاحيات تشريعية، ويتم تشكيل تلك المجالس عن طريق التعيين. وفي عام ١٩٧٦م تطورت آلية تشكيل المجلس البلدي الاستشاري على أساس انتخاب الأعضاء، وفق ما تضمنه القرار الصادر من وزير شؤون الأراضي والبلديات في شهر مايو عام ١٩٧٦م، وأكده النظام المؤقت للمجالس البلدية بالبلديات الإقليمية الصادر بموجب القرار الوزاري رقم ٧٩/٣ بتاريخ ١٩٧٩/٢/٢٠م، وتم تغيير مسمى المجالس البلدية الى لجان البلديات الإقليمية بموجب القرار الوزاري رقم ٨٦/١٤ الذي قضى أيضا تشكيل لجان البلديات الإقليمية على مستوى المناطق، وتحديد اختصاصاتها وآلية تشكيلها، بحيث تضم ممثلين للقطاعين الحكومي والأهلي، ويصدر وزير شؤون البلديات الإقليمية القرارات اللازمة بتشكيل كل لجنة من لجان البلديات الإقليمية. وفي عام ١٩٨٦م صدر المرسوم السلطاني رقم ٨٦/٨٧ بشأن قانون تنظيم البلديات الإقليمية، وتم تحديثه بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٩٦، الذي حدد الصلاحيات والخدمات العامة التي تقوم بها البلدية، والنظام المالي للبلديات، وبيّن القانون الأجهزة التي تتكون منها البلدية، والتي تتمثل في لجنة البلدية ومدير البلدية والمكاتب والأقسام التابعة للبلدية، وأعطى القانون الصلاحية للوزير سلطة الإشراف والتوجيه والرقابة والمتابعة على أعمال المديريات العامة والبلديات التابعة لها واللجان، وله سلطة إلغاء أو تعديل أو إيقاف القرارات والإجراءات الصادرة منها، التي تتعارض مع أحكام القوانين واللوائح والقرارات المعمول بها أو التي لا تتفق مع مقتضيات الصالح العام. وقد قضى قرار وزير البلديات الإقليمية رقم ٩١/٢ على ان تشكل بقرار وزاري لجنة للبلدية بكل ولاية أو نيابة بالسلطنة توجد بها بلدية إقليمية، وتكون برئاسة الوالي أو نائب الوالي في حالة عدم وجود الوالي، وتضم في عضويتها عددا من مسئولي المصالح الحكومية وممثلين عن الأهالي.

وقد أشرفت وزارة الداخلية والعدل على أول ثلاث بلديات إقليمية تم استحداثها في عام ١٩٧٢م، بعدها تولت هيئة التنمية ثم وزارة التنمية الإشراف على البلديات الإقليمية في الفترة ١٩٧٣ ـ ١٩٧٥، ثم آلت مسؤولية الإشراف إلى وزارة الداخلية والعدل مرة أخرى في الفترة ١٩٧٥ ـ ١٩٧٦، ثم وزارة شؤون الأراضي والبلديات التي آلت إليها أيضا الإشراف على بلدية مسقط بموجب المرسوم السلطاني رقم ٧٦/١٧، واستمرت في الإشراف على البلديات الإقليمية حتى ١٩٨٤/١٢/٣١م، ومع إنشاء أول وزارة مستقلة باسم وزارة شؤون البلديات الإقليمية بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٥/٢ ـ عين وزيرا لها بموجب نفس المرسوم معالي العميد الركن السيد المعتصم بن حمود بن نصر البوسعيدي، بالإضافة الى رئاسته للجنة تطوير مسندم ـ حظيت البلديات الإقليمية اهتماما نوعيا، وأخذت منهجا متطورا وحديثا في تقديم خدماتها، مواكبة بذلك النمو الاقتصادي والعمراني في مختلف ولايات السلطنة.

وفي عام ١٩٨٦م صدر قانون تنظيم البلديات الإقليمية بموجب المرسوم السلطاني رقم ٨٦/٨٧، وتم تحديثه بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢٠٠٠/٩٦، ويقضي القانون بأن يكون التقسيم الإداري لمناطق البلديات الإقليمية، وإنشاء بلديات أو مكاتب تابعة لها، وإلغاء ودمج وتغيير حدودها، وتسميتها بموجب قرار وزاري يصدر من وزير البلديات الإقليمية وموارد المياه بالتنسيق مع وزارة الداخلية، وأن تكون كل بلدية تابعة لإحدى المديريات العامة التي تنشأ بالوزارة لهذا الغرض. وليس للبلديات الإقليمية الصفة الاعتبارية، وإنما تمارس صلاحياتها تحت الإشراف والتوجيه المباشر من السلطة المركزية، ضمن توجهها نحو تطبيق منهج اللامركزية لتنفيذ أنشطتها، وتقديم خدماتها وإنجاز مشاريعها بالمحافظات والمناطق التي تقع تحت إشرافها. ومن بين أجهزة البلديات الإقليمية لجنة البلدية، وهي لجنة مشكلة لمعاونة البلدية في تحقيق أهداف الوزارة، وليس لها صلاحيات تشريعية، ويتم تشكيلها بقرار من وزير البلديات الإقليمية وموارد المياه بالتنسيق مع وزارة الداخلية، ويرأس لجنة البلدية والي الولاية، وتضم في عضويتها ممثلين لبعض الوزارات الحكومية وعدد من الأهالي.

الفصل التاسع
نظام وأساليب التخطيط في سلطنة عمان

يهدف هذا الفصل إلى: التعريف بتطور تجربة التخطيط في السلطنة، والأساليب والأدوات المتبعة في ذلك، والتي أسهمت في تحقيق تنمية شاملة ومستدامة شملت كافة المجالات.

نظام وأساليب التخطيط في سلطنة عمان

تمهيد

منذ انطلاقة النهضة المباركة عام ١٩٧٠م، شهدت سلطنة عمان جهودا حثيثة في التخطيط، الذي يمثل الأداة الرئيسية لبناء الدولة العصرية، وإرساء دعائم التنمية الشاملة في كافة أرجاء البلاد. ويستمد التخطيط في السلطنة قوته وعناصره من الرؤية الواضحة والنظرة الثاقبة والفكر المستنير لجلالة السلطان المعظم الذي حدد معالم التنمية من منظور استراتيجي بعيد المدى، يقول جلالته حفظه الله ورعاه « إننا نفكر ونخطط ثم نعمل ونراقب ونرى النتائج، رائدنا في ذلك إدخال الإصلاحات والسير بالبلاد قدما من حسن الى أحسن ».

ومن خلال فكر جلالته وقيادته النيّرة لمسيرة التنمية الإنسانية الشاملة والمستدامة، تستلهم الحكومة الرشيدة النهج في وضع الخطط التنموية التي تهدف إلى توفير البنية الأساسية والاهتمام بالتنمية الإقليمية بشكل متوازن، وتعمل على تنمية الموارد البشرية، وتهيئة كافة الظروف المناسبة لتطوير وتنمية القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، والعمل على إدارة موارد البلاد وإمكانياتها، وتوجيهها على نحو يحقق أفضل استخدام ممكن لها، والحرص على تحقيق التوازن بين الإيرادات المتاحة والاستخدامات التي تتطلبها التنمية.

بالإضافة الى توفير كافة الخدمات اللازمة للمواطنين، والتي تسهم في رفع مستوى المعيشة والوصول الى مجتمع يتمتع بالرفاهية، ويقدر العمل ويعتمد على الذات، في إطار من الأمن والاستقرار والاحترام الكامل لعاداته وتقاليده الأصيلة. وقد أصبحت عملية التخطيط في السلطنة أكثر شمولا من حيث تناول الجوانب القطاعية والإقليمية وفق توجهات وأهداف وسياسات محددة، مع توافر قدر ملائم من المرونة والديناميكية للتكيف مع المستجدات التي قد تطرأ من وقت لآخر. ويشكل النظام الأساسي للدولة، الذي حدد المبادئ الموجهة لسياسة الدولة (السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية، والأمنية) مرجعا مهما في رسم السياسات التخطيطية وفق منهجية علمية لكافة وحدات الجهاز الإداري في الدولة، وغيرها من الوحدات الاقتصادية والاجتماعية والأهلية ومؤسسات المجتمع المدني.

تطور تجربة التخطيط في السلطنة

شهدت تجربة السلطنة في التخطيط والتنمية تطورا متلاحقا منذ بداية عصر النهضة المباركة عام ١٩٧٠م، وقد واكب ذلك اهتمام الدولة بإنشاء الأجهزة التخطيطية، والعمل على التطوير في مفاهيم وأساليب التخطيط لتدعيم فعاليات التنمية وتوجهاتها المرحلية، وقد تم الاستعانة بالخبرات الأجنبية للعمل في بعض الأجهزة التخطيطية بهدف إكساب التأهيل والخبرة للكوادر العمانية في هذا المجال لندرتها في بداية العهد، والتي ما لبثت طويلا حتى تولى جهاز التخطيط والاقتصاد الوطني كوادر عمانية، وحصر نطاق الخبرات من الدول الشقيقة والصديقة في المجال الاستشاري. والمتتبع لتجربة التخطيط في عمان يجد أنها مرت بعدة مراحل من التطوير والتحديث المؤسسي.

ففي السنوات الأولى للنهضة المباركة تم إنشاء دائرة التنمية والتخطيط، بعد أن تم حل مجلس الأعمار الموجود قبل تلك الفترة، وكانت تعمل تحت الإشراف المباشر لرئيس الوزراء المرحوم صاحب السمو السيد/ طارق بن تيمور آل سعيد الموقر، ثم أنشئ بعد ذلك المجلس المؤقت للتخطيط وكان برئاسة صاحب السمو السيد ثويني بن شهاب آل سعيد الموقر، وقد حل هذا المجلس بدل مجلس المناقصات، وبموجب المرسوم السلطاني رقم ١٥ لسنة ١٩٧٢م الصادر في ١٩٧٢/٩/٢٧م تم إنشاء المجلس الأعلى للتخطيط الاقتصادي والإنمائي وقد حل بدل المؤسسات السابقة، وكان يرتبط به مركز التخطيط الاقتصادي والإنمائي، وقد ترأس هذا المجلس جلالة السلطان المعظم، وصاحب السمو السيد ثويني بن شهاب نائبا للرئيس، والدكتور رياض الريس عضوا، والمستر جون تاونسند سكرتيرا وكان في نفس الوقت المستشار الاقتصادي للدولة، وقد أعطي لهذا المجلس سلطة التخطيط العليا المخولة بوضع سياسة الدولة في مجال التخطيط الاقتصادي والإنمائي، والمرتبطة بتحقيق أهداف تنويع وتوزيع موارد الدخل الوطني في القطاعات الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، ووضع خطة اقتصادية إنمائية شاملة للبلاد.

كما حددت واجبات مركز التخطيط الاقتصادي والإنمائي في تنفيذ سياسة وخطط المجلس الأعلى للتخطيط، ووضع خطط التنمية بالتنسيق مع الوزارات والدوائر الرسمية المختلفة، ودمجت معه دوائر الزراعة ومصادر المياه والأسماك والمعادن والنفط والصناعة والتجارة والمال، كما دمجت مع المركز أعمال ومهام وزارة الاقتصاد بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٩٧٢/١٦. ويتبع هذا المركز : مصلحة التخطيط، مصلحة التعاون الفني والتعمين، مديرية التنسيق القطاعي. وبموجب المرسوم السلطاني رقم ١٩٧٢/١٧ تم حل مجلس التخطيط المؤقت ونقل أعماله وأعباءه الى المجلس الأعلى للتخطيط الاقتصادي والإنمائي.

وفي ١٩٧٣/٤/٢٥م صدر مرسوم سلطاني بإنشاء هيئة التنمية العامة حيث تم دمج مركز التخطيط الإنمائي والاقتصادية فيها، بالإضافة الى دائرة شؤون النفط والمعادن، دائرة التجارة، دائرة الصناعة، دائرة الزراعة والمياه، دائرة الثروة السمكية، دائرة شئون البلديات وتخطيط المدن، وعين معالي كريم بن أحمد الحرمي رئيسا لها، وسعادة علي بن داود نائبا للرئيس، ثم تحولت هيئة التنمية بمختلف المؤسسات والدوائر التابعة لها الى وزارة التنمية بموجب مرسوم سلطاني صدر بتاريخ ١٩٧٣/١١/١٧م، واستمرت هذه الوزارة في الجمع بين الاختصاصات التخطيطية والتنفيذية للخطط والبرامج الاستثمارية المعتمدة لقطاعات (الزراعة والري، والأسماك، والنفط والمعادن، والتجارة والصناعة، والبلديات).

وفي ١٩٧٤/١١/١٧م أعيد تشكيل مجلس الوزراء، وتضمن ذلك فصل الاختصاصات التنفيذية عن الاختصاصات التخطيطية، وعليه فقد تم إلغاء وزارة التنمية ووزعت اختصاصاتها التنفيذية على وزارات جديدة، وأما المهام التخطيطية فقد أنيطت بمجلس التنمية، الذي أنشئ بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٩٧٤/٤١م بتاريخ ١٩٧٤/١١/١٧م برئاسة جلالة السلطان المعظم وعضوية عدد من أصحاب المعالي الوزراء، وهو ثاني المجالس المتخصصة في التنظيم الإداري للسلطنة، وهو خلاصة لعدة تجارب متكاملة مرت بها عمليات التخطيط والتنمية في البلاد، وتحددت اختصاصاته كسلطة تخطيطية

مع بقاء اختصاص ومسئولية التنفيذ الفعلي للوزارات المختلفة كل فيما يخصها، وتولى المجلس وضع السياسات والأهداف طويلة المدى للتنمية الاقتصادية في السلطنة.

وقد استهل مجلس التنمية أعماله بإعداد مشروع قانون التنمية الاقتصادية الذي صدر بمقتضى المرسوم السلطاني رقم ٩ / ١٩٧٥م، واستمر مجلس التنمية في أعماله حتى صدور المرسوم السلطاني رقم ١٩٩٦/٧م حيث أنيطت مهامه واختصاصاته بمجلس الوزراء، وفي نفس العام تم إنشاء مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة بموجب المرسوم السلطاني رقم ١٩٩٦/٦٠م برئاسة جلالة السلطان المعظم، وعضوية وزير الاقتصاد الوطني المشرف على وزارة المالية نائبا للرئيس وعدد من الوزراء والمستشارين، ونائب رئيس مجلس محافظي البنك المركزي العماني، والأمين العام لمجلس الوزراء، والأمين العام لوزارة المالية، ووكيل وزارة المالية.

وتضمنت اختصاصات المجلس المهام المحددة لمجلس الغاز الطبيعي، وكذلك مجلس الشؤون المالية الذي تم إنشاءه عام ١٩٧٤م بالإضافة الى مهام أخرى، والتي من بينها : إقرار السياسات والخطط المالية وكذلك الإجراءات اللازمة لتنفيذها، ومناقشة مشروع الموازنة العامة للدولة، ودراسة الاعتمادات المالية لمشروعات التنمية الاقتصادية، والنظر في الحساب الختامي للدولة، وفي سياسات وإجراءات توظيف أموال الدولة، وفي استثمارات الدولة في مجال النفط والغاز والصناعات المرتبطة بها، وإقرار الأسس التي تتبع عند تحديد سعر بيع النفط، وكذلك تحديد أسعار بيع الغاز لأغراض الاستهلاك المحلي، والإشراف على صندوق الاحتياطي النفطي، ومراجعة وإقرار الخطة الوطنية طويلة الأجل لتنمية موارد المياه، وتقييم السياسات والخطط والإجراءات المالية والمتعلقة بموارد الطاقة.

ومن بين الأجهزة التابعة لمجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة صندوق الاحتياطي العام للدولة الذي أنشئ عام ١٩٨٠م، والذي يهدف إلى ضمان استقرار الاقتصاد واستدامة التنمية، ويتمتع بالشخصية الاعتبارية والذمة المالية المستقلة، وحددت موارده

مـن خلال تحويـل ١٥٪ من صافي عائدات النفط إليه، إضافـة الى أية فوائض حكومية أخرى، ليشكل عنصر توازن إزاء التقلبات الحادة والمستمرة في سوق النفط العالمي.

وبعـد مـا قطعـت السلطنة شوطـا كبـيرا في التنميـة وبنـاء الهيـاكل الاقتصادية والاجتماعية للاقتصاد الوطني منذ عام ١٩٧٠م، وفي ظل معطيات وتحديات تنموية تم إنشاء وزارة التنمية بموجب المرسوم السلطاني رقم ٢/ ٩٤ بتاريخ ١٩٩٤/١/٥م بهدف مواكبـة التحول في منهجيـة التخطيط، وتعزيز مفهوم التنميـة الشاملة بكافة أبعادها، والتعامـل مع ذلـك التحول بأسلـوب علمي أكثر حداثـة في ظل المستجـدات العصرية، واشتملـت وزارة التنميـة على وحدتـين: الأولى تختص بالإحصـاء والمعلومات، والثانية بالتنمية والتخطيط التنموي.

وفي تطـور لاحـق تم دمـج وزارة التنميـة مـع وزارة الاقتصـاد الوطنـي بموجـب المرسوم السلطـاني رقم ٩٩/٤ الصادر بتاريـخ ١٩٩٩/١/٤م، وأسند إليها العديد من الاختصاصات والتي من بينها المتعلقة بوضع المقترحات لاستراتيجية التنمية والتوجهات المستقبليـة للاقتصـاد الوطنـي، وصياغـة الأهـداف التنمويـة والأولويـات القطاعية والإقليمية، وإعـداد الخطط التنموية العامة والبرامج الاستثمارية، واقتراح السياسات والبرامـج الاقتصاديـة التـي تسعى لتحقيـق أهداف التنميـة، وإعـداد وثائق الخطط الكليـة والتأكد من ترابطها وتكاملها وتـوازن مكوناتها الإجمالية والجزئية بما يتفق مع الأهـداف الكلية والقطاعية والإقليمية، وجمع ونشر الإحصاءات المختلفة، وإعداد خطة وطنيـة للمعلومات. وفي إطار تعزيز التنسيق والتكامل في إعداد الخطط فقد تم التأكيد على الوزارات والوحدات الحكوميـة بضرورة إنشاء واستكمال الوحدات التخطيطية في الـوزارات الحكوميـة وذلك بهدف المساهمـة في إعداد الخطط القطاعيـة أو الإقليمية والاستثمارية وبرامج ومشروعات التنمية، والتنسيق مع وزارة الاقتصاد الوطني في كافة مراحل الإعداد.

أساليب وأدوات التخطيط

اعتمدت سلطنة عمان على منهجية علمية في التخطيط، ورؤية تقوم على تغليب الواقعية على النظرية. وتشتمل منهجية التخطيط في عمان على أساليب وأدوات مختلفة، تتوافق مع معطيات العصر، ومتطلبات التنمية، وخصوصية المجتمع العماني سياسيا واقتصاديا واجتماعيا وثقافيا. فأخذت بالتخطيط الاستراتيجي الذي يرسم السياسات والأهداف العامة طويلة المدى لاستراتيجية التنمية الاقتصادية، لتكون دليلا مرجعيا تستند عليه القرارات التخطيطية متوسطة المدى.

كما أخذت بالتخطيط التوجيهي لإدارة القطاع العام من وحدات حكومية ومؤسسات وهيئات عامة، والذي يهدف الى ضمان الاستخدام الأمثل للموارد العامة وإيجاد التوازن بين الموارد والاستخدامات الحكومية، والعمل على توفير البنية الأساسية والخدمات اللازمة لتسريع عملية التنمية الشاملة وتناغم خطواتها واستدامتها وفق برامج محددة. وكذلك بالتخطيط التأشيري للتأثير الإيجابي على مسار القطاع الخاص نحو التوجهات الاقتصادية للدولة وتوضيح السياسات الإنمائية للحكومة، دون اللجوء الى وسائل الإلزام الإدارية أو المساس بالقواعد الأساسية لنظام الحرية الاقتصادية والملكية الخاصة، وذلك من أجل الاستفادة القصوى من الفرص الاستثمارية المتاحة، والعمل على تشجيعه وتحفيزه في المساهمة على تحقيق الأهداف العامة واستدامة التنمية.

وقامت العملية التخطيطية في السلطنة على خطط طويلة المدى توضح التوجهات الاستراتيجية الرئيسية والأهداف العامة طويلة المدى لتطوير وتنمية البلاد، وخطط خمسيه متوسطة المدى (خمس سنوات) متلاحقة ومتناغمة ومتكاملة تستند إلى استراتيجية التنمية الوطنية ووفق أهداف ومرتكزات محددة، أتاحت تحقيق أهداف مرحلية في إطار منظور مستقبلي طويل الأمد، قائم على أسس تنموية حديثة ذات أصول علمية وموضوعية تتفق وأهداف وإمكانيات البلاد. وتخضع الخطة الخمسية للمراجعة والمتابعة والتقييم بصورة دورية من قبل اللجنة العليا الرئيسية لخطط التنمية الخمسية بهدف مواكبة المتغيرات الاقتصادية العالمية وتدارك ومعالجة العوائق والسلبيات، وتعمل

اللجنــة بدور حيوي في ترجمة توجيهات جلالة السلطان المعظم وما يراه من أولويات في هذه المرحلة الى خطط ومرتكزات.

وعلـى ضوء الخطــة الخمسية المعتمـدة التي تستمر لمـدة خمس سنــوات يتم إعداد الميزانيــة العامة لكل سنة مــن سنوات الخطة، وهي بمثابة خطــة قصيرة المدى تشتمل علـى برامج ومشاريــع الوحدات الحكوميــة، وتوضح تقديرات الإيــرادات والمصروفات بمختلف أنواعها وأشكالها خلال سنة، والمتعلقة بالمعاملات المالية للدولة. ويقوم مجلس الشــورى بمراجعــة الخطط التنموية والموازنــات العامة للدولة، وتقــديم التوصيات الى مجلــس الوزراء حولها قبــل اتخاذ إجــراءات اعتمادها، ويتم التصديــق على الميزانية العامة بموجب مرسوم سلطاني، وكذلك على الخطط الاستراتيجية طويلة المدى وخطط التنميــة الخمسية. ولقد كان لواقعية هذه الخطط والمشاركة الواسعة من قبل مؤسسات المجتمــع بشقيه الحكومي والأهلي في صياغتها، والالتــزام في تنفيذها من قبل الجهات المعنية الأثر الكبير في نجاحها وتحقيق نتائجها وانجازاتها المشرقة عبر مسيرة النهضة المباركة.

ويمكــن تقسيــم مراحل التخطيط لمسيرة التنمية بالسلطنة الى عــدة فترات زمنية متباينــة، تحددت أهداف وسياســات كل منها وفقا للظــروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة فيها. ففي الفترة الأولى من عام ١٩٧٠ الى ١٩٧٥ والتي سبقت مراحل التخطيط وفقا للخطط الخمسية لم تكن في السلطنة آنذاك من مقومات التنمية الاقتصادية شيء يذكر، ولهذا كانت أولوية النشاط الإنمائي قد أعطيت لإقامة وتطوير الأجهزة الإدارية، ولإنشــاء البنية الأساسية والخدمات الضروريــة اللازمة لعملية التنمية، ولذلك فقد تم توجيــه الجزء الأعظم من الموارد الماليــة والبشرية الى بناء شبكات الطرق والمواصلات وتوسيــع وإنشــاء محطات الكهربــاء والمياه، وبنــاء المدارس والمستشفيــات، وقد أخذت أساليب ومنهجية التخطيط عدة أشكال تطلبتها طبيعة المرحلة الأولى من عمر النهضة المباركــة، والتــي ركــزت على توفــير الحاجات الملحة وتوفــير الحد الأدنى مــن الهياكل الأساسية المساعدة على تطوير الإنتاج وزيادة الدخل الوطني.

وفي ١٩٧٥/٢/١م بدأت أول ملامح التخطيط العلمي بصدور قانون التنمية الاقتصادية، واعتماد استراتيجية التنمية العمانية طويلة الأجل، وإقرار أهدافها وسياساتها من قبل مجلس التنمية، والتي تم صياغتها من واقع وظروف المجتمع العماني الاقتصادية والاجتماعية، وضمن إطارها تم إعداد أربع خطط خمسيه، وفق أسس علمية وإطار تنظيمي غطت عقدين من الزمان، بدئ في تنفيذها منذ عام ١٩٧٦م انطلاقة الخطة الخمسية الأولى، وتمثلت الأهداف طويلة المدى لاستراتيجية التنمية الوطنية على عشرة أهداف أساسية[١] تناولت في مجموعها كافة قضايا التنمية وهي :-

١- العمل على تنمية مصادر جديدة للدخل القومي تقف الى جوار الإيرادات النفطية وتحل محلها في المستقبل.

٢- زيادة نسبة الاستثمارات الموجهة الى المشروعات المغلة للدخل وعلى وجه الخصوص في مجالات الصناعة والتعدين والزراعة والأسماك.

٣- الاهتمام بتنمية الموارد البشرية المحلية (الوطنية) حتى تتمكن من القيام بدورها كاملا في الاقتصاد الوطني.

٤- توزيع الاستثمارات جغرافيا بحيث تعود بالنفع على مختلف مناطق البلاد وسائر أهلها، وحتى يزول التفاوت في مستوى المعيشة بين مختلف المناطق مع ايلاء أولوية خاصة للمناطق الأقل تقدما في الوقت الحاضر.

٥- دعم وتنمية المراكز السكانية الحالية، والمحافظة عليها من خطر الهجرات الجماعية الى المراكز السكانية الكثيفة، والمحافظة على البيئة.

٦- استكمال هياكل البنية الأساسية.

٧- الاهتمام بموارد المياه باعتبارها عنصرا حيويا لازما لاستمرار النشاط الاقتصادي ونموه.

---

(١) مجلس التنمية، خطة التنمية الخمسية الثالثة، ص : ٦٥ .

٨- دعم النشاط التجاري المحلي وإزالة صعوبات النقل والتخزين ومختلف العوائق، التي تحد من اكتمال الأسواق التجارية، وذلك بهدف زيادة النشاط التنافسي وكفالة مستوى معقول من الأسعار.

٩- استكمال مقومات قيام اقتصاد وطني حر يرتكز على نشاط القطاع الخاص على أساس المنافسة الحرة، وعن طريق تقديم القروض للمشروعات الحيوية بما يتناسب والموارد المتاحة للدولة.

١٠-رفع كفاءة الجهاز الإداري.

وقد استطاعت السلطنة في ظل استراتيجية التنمية طويلة المدى (١٩٧٦ ـ ١٩٩٥) تحقيق إنجازات كبيرة في جميع مجالات وأبعاد التنمية الشاملة وتوجهاتها الوطنية والقطاعية والإقليمية على مستوى السلطنة، وقد التزمت كافة الخطط والبرامج التنموية في الخطط الخمسية بالإطار والمرتكزات التي حددتها تلك الأهداف طويلة الأجل للتنمية، والتي أعطت مؤشرا هاما لمسيرة التنمية ومراحل تطور الاقتصاد وتنمية الموارد البشرية في السلطنة. وفي إطار التطور الذي طرأ على تركيبة الاقتصاد العماني منذ بداية النهضة المباركة، ونتيجة للخبرة المستفادة من نتائج تنفيذ الخطط الخمسية الأربع ضمن الاستراتيجية التنموية طويلة الأجل والتحديات التي صاحبتها خلال تلك الفترة، اتجهت الدولة الى الإعداد لصياغة استراتيجية جديدة أكثر اشراقة لمستقبل عمان، ولمرحلة تنموية تتماشى مع متطلبات وتطور المجتمع وبناء الدولة الحديثة، وتوجهات الاقتصاد الوطني نحو ترسيخ دعائم النماء للانطلاق الى القرن الحادي والعشرين بكل عزم وقوة واقتدار، في ظل تحديات العولمة، وتحرير الاقتصاد، والمنافسة القوية، وتعزيز دور القطاع الخاص في التنمية، والتقدم المتسارع في مجالات الاتصالات وتقنية المعلومات والثورة المعرفية العالمية.

ولمواجهة هذه التحديات والسعي إلى تعظيم الاستفادة من التطورات الإيجابية التي طرأت على هيكل الاقتصاد الوطني خلال الفترة (١٩٧٠ ـ ١٩٩٥م) ومن الموارد

الطبيعة التي تزخر بها البلاد والموقع الجغرافي المتميز للسلطنة، ومن الفرص التي تتيحها ثورة الاتصالات وعولمة الاقتصاد، وبغرض استدامة التنمية وتحسين نوعية حياة الفرد العماني بوتيرة عالية ومتواصلة، تم تبني وصياغة استراتيجية التنمية طويلة المدى للفترة (١٩٩٦ ـ ٢٠٢٠) المتمثلة في الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (عمان ٢٠٢٠)، وبإشراف مباشر من القيادة السامية لجلالة السلطان المعظم، وشارك في إعدادها وفق أسس ومنهجية علمية كافة قطاعات الدولة المختلفة الحكومية منها والقطاع الخاص والقطاع الأهلي، بالإضافة الى عدد من المستشارين والخبراء المختصين في مجال التخطيط الاستراتيجي والتنموي، وعقد لهذا الغرض العديد من الدراسات والاجتماعات والندوات وحلقات العمل، بالإضافة الى عقد مؤتمر(عمان ٢٠٢٠) بمشاركة مؤسسات دولية وعالمية، وقد تم اعتماد الاستراتيجية في يناير ١٩٩٦م بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٦/١، وعلى ضوئها تم صياغة خطط خمسية متتالية بدأت بالخطة الخمسية الخامسة (١٩٩٦ ـ ٢٠٠٠)، وذلك ضمن حلقة في سلسلة متصلة من خطط التنمية الخمسية، وهي بذلك تمثل استمرار بغير انقطاع لأحد أهم انجازات عصر النهضة المباركة.

وتهدف استراتيجية التنمية طويلة المدى للفترة (١٩٩٦-٢٠٢٠ م) في المقام الأول إلى ضمان استقرار دخل الفرد عند مستواه الحالي كحد أدنى والسعي إلى مضاعفته بالقيمة الحقيقية بحلول عام ٢٠٢٠، كما أنها تهدف إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتوازن المالي، وتهيئة الظروف الملائمة للانطلاق الاقتصادي من خلال استخدام عائدات النفط والغاز لتحقيق التنويع الاقتصادي المستمر والمتجدد، والاستثمار في بناء طاقات إنتاجية جديدة تؤمن تحويل الاقتصاد العماني من اقتصاد يعتمد على مورد واحد وهو النفط الى اقتصاد ذي موارد متعددة. بالإضافة الى إحداث تطور كمي ونوعي في كافة مجالات التعليم العام والتعليم الفني والتدريب المهني والتعليم العالي، وبناء نظام تعليمي يحقق تكافؤ الفرص بين المواطنين يتم توفيره من خلال نظام يتكيف مع احتياجات سوق العمل ويعمل على تلبية احتياجاته المتجددة من المهن والمهارات الفنية.

بالإضافة الى ذلك أولت استراتجية التنمية الثانية وفي إطار اهتمامها بالتنمية البشرية (التنمية الإنسانية) اهتماما خاصا بقطاع الصحة، وذلك بتوفير رعاية صحية متكاملة لكافة المواطنين، ونشر الخدمات الصحية في أنحاء البلاد وتبني سياسة اللامركزية في ذلك.

كما تستهدف الرؤية المستقبلية لقطاع التنمية الاجتماعية بتحقيق الأمن الاجتماعي واستمرار التوسع في برنامج تنمية المجتمعات المحلية وتوسيع قاعدة العمل الاجتماعي التطوعي. كما اهتمت استراتيجية تنمية الموارد البشرية بقطاع البحث العلمي والتطوير وتقنية المعلومات، وبقطاع الثقافة والإعلام والتراث لكونها إحدى روافد التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ، إضافة إلى انتهاج سياسات تهدف الي تعزيز المستوي المعيشي للمواطن العماني، والتوزيع المتوازن إقليميا للاستثمارات العامة وبرامج التنمية في كافة مجالاتها على مستوى محافظات ومناطق السلطنة والمراكز الإقليمية والولايات. كما ركزت الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني على ضرورة وضع استراتيجية وطنية للسكان لإحداث نوعا من التوازن بين التطلعات والواقع السكاني والموارد الاقتصادية والبيئية، والعمل على إدماج أهداف الاستراتيجية الوطنية للسكان وبرامجها في جميع السياسات والاستراتيجيات المتصلة بالتنمية المستدامة.

وبشكل عام فان استراتيجية التنمية الثانية طويلة المدى تهدف لاستدامة التنمية خلال الفترة (١٩٩٦ ــ ٢٠٢٠م) من خلال السعي إلى تحقيق الاستقرار الاقتصادي والتوازن المالي، والسعي إلى إحداث تغيرات جوهرية واسعة في هيكل الاقتصاد الوطني بغرض تنويع قاعدته الإنتاجية، وتعزيز دور القطاع الخاص في الاقتصاد الوطني، فبمقتضى الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (عمان ٢٠٢٠) فإن التوجه يسير نحو التخصيص كجزء من السياسة الاقتصادية للبلاد، ومحورا رئيسيا من محاور سياسة التنمية بوجه عام، وذلك بهدف توسيع نطاق الخدمات وتعزيز مستوى الكفاءة الإدارية والإنتاجية في بيئة تنافسية مناسبة، وإيجاد فرص استثمارية مناسبة للقطاع الخاص ليعمل في بيئة اقتصادية مستقرة في ظل اقتصاديات السوق، والعمل على تعزيز قدراته

التنافسية المحلية والعالمية، بجانب مشاركته في تنمية الاقتصاد الوطني وتحمل المسئولية الاجتماعية والبيئية في المجتمع بجانب الحكومة.

وتقوم سياسة التخصيص على محاور رئيسية تتمثل في : بيع الأصول الحكومية المتمثلة في حصة الحكومة في شركات المساهمة العامة، وفي ملكية بعض المؤسسات والهيئات العامة والشركات، وفق أساليب وأسس مناسبة وعلى مراحل تتناسب وقدرات القطاع الخاص المالية ومدى تأثيرها على سوق مسقط للأوراق المالية. وإفساح المجال للقطاع الخاص للدخول في المجالات التي كانت تعتبر حكرا على نشاط القطاع العام، من خلال تمليك القطاع الخاص كليا أو جزئيا لمشروعات قائمة للقطاع العام أو تنفيذ مشروعات جديدة في هذه المجالات. وتكليف القطاع الخاص بالقيام بإدارة أو تقديم خدمات نيابة عن الحكومة.

ووفق سياسة التخصيص يكون التوجه بتقليل دور الحكومة تدريجيا في الأنشطة الاقتصادية (السلعية والخدمية)، وفي المقابل تعزيز دورها في التوجيه الاستراتيجي، وفي الإشراف العام والرقابة، بالإضافة الى تطوير البنية الأساسية وتنمية الموارد البشرية، التي تمثل ركيزة أساسية لبناء المجتمع، وأهم عوامل تقدم التنمية وتطورها، ونمو الاقتصاد الوطني وازدهاره.

وترتكز استراتيجية التنمية الثانية طويلة المدى(١٩٩٦ ـ ٢٠٢٠) لتحقيق أهدافها على المحاور الأساسية التالية[١] :

١- تنمية الموارد البشرية وتطوير قدرات ومهارات العمانيين لمواكبة التطور التقني وإدارة المتغيرات التي تحدث فيه بكفاءة عالية، وكذلك مواجهة الظروف المحلية والعالمية المتغيرة باستمرار.

٢- تهيئة مناخ اقتصادي كلي مستقر بغية تنمية قطاع خاص قادر على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والطبيعية للسلطنة ، بأساليب تتسم بالكفاءة والمحافظة على سلامة البيئة.

(١) وزارة الاقتصاد الوطني، خطة التنمية الخمسية السابعة (٢٠٠٦ ـ ٢٠١٠) الوثيقة الأولى، ص : ٢٧١.

٣- تشجيع قيام قطاع خاص يتميز بالفاعلية والقدرة على المنافسة، وتدعيم الآليات والمؤسسات التي من شأنها أن تعزز الرؤى والاستراتيجيات والسياسات المشتركة بينه وبين الحكومة.

٤- تهيئة الظروف الملائمة لتحقيق التنويع الاقتصادي والعمل على الاستغلال الأمثل للموارد الطبيعة المتاحة وللموقع الجغرافي المتميز للسلطنة.

٥- تعزيز المستوى المعيشي للمواطن والعمل على تخفيض التباين فيما بين المناطق وفئات الدخل المختلفة وضمان استفادة كافة المواطنين من ثمار عملية التنمية.

٦- المحافظة على المكتسبات التي تحققت خلال الخمسة والعشرين عاما الماضية، والعمل على صيانتها وتطويرها واستكمال بعض الخدمات الأساسية والضرورية.

الميزانية العامة للدولة :

شهدت السلطنة في عهد السلطان السيد تيمور بن فيصل الذي تولى زمام الحكم عام ١٩١٣م أول تحديث في مجال التخطيط المالي وأعداد الميزانية العامة للدولة بمفهومها المعاصر، وقد عملت الحكومة التي تم تشكيلها خلال تلك الفترة، والتي تضم أربعة وزراء على تقديم بعض المبادرات في إدخال أنظمة حديثة واستخدام أساليب وأدوات في التخطيط والتنظيم المالي ضمن منهج عملها بدلا من الارتجال في تصريف الأمور المالية، كما كان سائدا قبل ذلك العهد. وقد تم الاستعانة ببعض المستشارين في تنظيم الإدارة المالية، واستمر التطوير في عمليات التخطيط المالي خلال فترة حكم السلطان السيد سعيد بن تيمور الذي أنشأ أول جهاز للمالية وفق أسس حديثة في يناير عام ١٩٤١م، وحققت الحكومة من خلال هذا التطوير نتائج إيجابية إنعكس على حسن أداء عملها. ومع إطلالة عهد النهضة المباركة عام ١٩٧٠م استمرت دائرة الشؤون المالية في مرحلة تأسيس الجهاز الإداري للدولة عام ١٩٧٠ بنفس المسمى وتكونت بداية من ثلاث دوائر: الأولى للخزانة المركزية، والثانية لتدقيق الحسابات، والثالثة للحسابات المركزية أضيفت لها الجمارك والتخطيط المالي.

ومع صدور قانون تنظيم الجهاز الإداري للدولة رقم ٣٦ /٧٥ تم تحديد اختصاصات وزارة المالية التي شملت : إعداد الميزانية ومتابعة تنفيذها، ومسك حسابات الدولة واستثمار الاحتياطي الحكومي، واستلام إيرادات الدولة ومراقبة تحصيلها، وتطبيق قوانين الضرائب والرسوم، واقتراح السياسات والخطط والإجراءات لمجلس الشؤون المالية. وفي عام ١٩٨٢م تم استحداث مكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون المالية، وقد استمر العمل بهذا التنظيم حتى عام ١٩٨٤ حيث صدر المرسوم السلطاني رقم ٢٧/٨٤ باعتماد الهيكل التنظيمي لمكتب نائب رئيس الوزراء للشئون المالية والاقتصادية، وقد تضمن المكتب جهازين أحدهما للمالية والآخر للاقتصاد. وفي عام ١٩٨٥ استحدثت وزارة للمالية والاقتصاد تابعة لمكتب نائب رئيس الوزراء للشؤون المالية والاقتصادية بالمرسوم السلطاني رقم ٨٥/٦٤ الصادر في ٢٢/ أغسطس/١٩٨٥.

كما نص المرسوم السلطاني رقم ٩٤/٤٧ على اختصاصات وزارة المالية والاقتصاد، والتي غطت كافة مجالات العمل المالي والاقتصادي، وعلى وجهة الخصوص اقتراح تنفيذ السياسات والخطط المالية والاقتصادية، ودراسة وتقييم الأداء الاقتصادي والمالي، وتنمية وتطوير العلاقات الخارجية في المجالات المالية والاقتصادية. ومع التشكيل الوزاري عام ١٩٩٥ بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩٥/٦٩ الصادر في ديسمبر ١٩٩٥ فصلت نشاطات وزارة المالية والاقتصاد، واستحدثت وزارات مستقلة لنشاطي الاقتصاد والمالية، وتبعا لذلك تم تعديل مسمى الوزارة من وزارة المالية والاقتصاد الى وزارة المالية، وقد حدد المرسوم السلطاني رقم ٩٦/٣٩ الصادر في ٨ يونيو ١٩٩٦م اختصاصات وزارة المالية وهيكلها التنظيمي، والتي من بينها : إعداد مشروع الموازنة العامة للدولة بعد مناقشتها مع الوزارات والوحدات الحكومية المعنية ومتابعة تنفيذها، ومسك حسابات الدولة، وتبويب وتسجيل العمليات المالية وفقا للنظام المحاسبي الحكومي، وإعداد الحساب الختامي للدولة.

ومنذ انطلاقة عهد النهضة المباركة عام ١٩٧٠م، التي رسخت دعائم الدولة العصرية، اعتمدت سلطنة عمان على تطبيق أساليب علمية في التخطيط، وطبقت أدوات تخطيطية تعمل على الإسهام في تحقيق أهداف الحكومة وغاياتها التنموية. وقد عملت السلطنة على تطبيق أحدث الأساليب والطرق التخطيطية في مجال إعداد الميزانية العامة للدولة [١]. وشهد نظام إعداد الميزانية العامة مراحل متعددة من التطوير والتحديث على مسار التنمية الشاملة في البلاد وفق متطلبات ومعطيات كل

---

(١) يمكن تعريف الميزانية العامة : بأنها البرنامج المالي للخطة، المعد عن سنة مالية مقبلة لتحقيق أهداف اقتصادية واجتماعية محددة للدولة، وذلك في إطار خطة التنمية المعتمدة، وطبقا للسياسة العامة للدولة، والتي يتم التصديق عليها سنويا من قبل جلالة السلطان المعظم. وتشمل الميزانية العامة على تقديرات للإيرادات والمصروفات المتعلقة بالمعاملات المالية للدولة على اختلاف أنواعها، وتوجد علاقة وثيقة وتكاملية بين التخطيط وعمليات إعداد الميزانيات السنوية، فالخطة الخمسية تحدد استراتيجية التنمية المتوسطة الأجل، بناء على المحاور الأساسية وأهداف استراتيجية التنمية طويلة المدى، وعادة ما توضح وثيقة الخطة الخمسية الخطط التشغيلية المفصلة لكل مؤسسة حكومية في الدولة، وتحدد النفقات الحكومية والجوانب التنظيمية ذات العلاقة، وتشكل برامج الإنفاق الواردة في الخطة الأساس لإعداد الميزانيات السنوية، التي تمثل الأداة الرئيسية السنوية لتنفيذ أهداف الخطة الخمسية متوسطة المدى، وتنمية القطاعات التنموية الواردة بها، لكون الميزانية السنوية تمثل اعتمادات مالية نهائية لتنفيذ ما جاء في الخطة، وهي بمثابة خطة مالية سنوية للحكومة لتنفيذ برامجها ومشروعاتها، ووسيلة لمراقبة وتقييم أداء الجهات الحكومية المختلفة في إطار الخطط والأهداف الموضوعة.

مرحلة من مراحلها المشرقة، وهي تواكب في تقسيماتها ومكوناتها تطور النظام الإداري في الدولة، وتقدم الحياة الاقتصادية والاجتماعية في السلطنة. وقد نظم القانون المالي الصادر بالمرسوم السلطاني رقم ٩٨/٤٧ واللائحة التنفيذية الصادرة بموجب القرار الوزاري رقم ٢٠٠٨/١١٨م لمعالي وزير الاقتصاد الوطني المشرف على وزارة المالية الأسس والقواعد والإجراءات المنظمة للميزانية العامة.

ويتّبع في إعداد الميزانية العامة النظام أو الأساس النقدي، ومع ذلك أجاز القانون للوزير المشرف على وزارة المالية الاستثناء من ذلك باتباع نظام أو أساس الاستحقاق في حالات : الإيرادات والقروض وغيرهما من وسائل التمويل المتعلقة بالسنة المالية، والتي تم توريدها أو تحصيلها خلال شهر من تاريخ انتهاء تلك السنة، والمصروفات المتعلقة بالسنة المالية والتي تم صرفها خلال شهر من تاريخ انتهاء تلك السنة، والمشروعات الحكومية والهيئات والمؤسسات العامة.

وتقسم الميزانية العامة الى بابين يخصص أولهما للإيرادات، والذي ينقسم الى فصول تشمل : الإيرادات الجارية، والإيرادات الرأسمالية، والاستردادات الرأسمالية. ويخصص الباب الثاني للمصروفات، وينقسم أيضا الى فصول تشمل : المصروفات الجارية، والمصروفات الرأسمالية، والإقراض والمساهمات. ويتم تقسيم كل باب الى فصول وبنود ومواد، ويكون تصنيف الميزانية الإنمائية تبعا للمشروعات الاستثمارية الخاصة بكل وحدة حكومية حسبما يتقرر في خطة التنمية المعتمدة. وتشمل الإيرادات العامة بصفة أساسية : الإيرادات العادية، والتي تتضمن إيرادات الدولة من مصادر ثرواتها الطبيعية كالنفط والغاز والتعدين، والضرائب، والرسوم، وإيرادات مقابل تأدية خدمات، وإيرادات الدولة من الأموال المملوكة لها سواء كانت عقارية أو منقولة (بما في ذلك منتجاتها)، أو من حقوقها المالية (الاستثمارات)، وكذلك الإيرادات غير العادية كالقروض والمعونات والإيرادات المتنوعة الأخرى.

وتشمل النفقات العامة بصفة أساسية : المصروفات الجارية، وتتضمن النفقات العامة التي تتميز بصفة أساسية بطابع الدورية أو التكرار ولا تخص أكثر من سنة

مالية واحدة. والمصروفات الرأسمالية التي تتضمن النفقات العامة اللازمة لاقتناء الأموال والأصول الثابتة وتستنفد خلال أكثر من سنة مالية. والمصروفات الإنمائية وتشمل النفقات العامة اللازمة لإنشاء وإقامة المشروعات الإنمائية المعتمدة في خطة التنمية، وفي حدود المبالغ المدرجة لهذا الغرض بميزانية الوحدة الحكومية.

كما يتم عند إعداد مشروع الميزانية العامة للدولة مراعاة التصنيف الإداري والقطاعي والإقليمي، ويقصد بالتصنيف الإداري للميزانية العامة: تبويب الإيرادات والمصروفات العامة المتعلقة بالمعاملات المالية للدولة على اختلاف أنواعها تبعا للوحدات الحكومية المسئولة قانونا عن التحصيل والإنفاق، وتشمل الوزارات والوحدات: (المدنية، والأمنية، والمختصة بموارد الثروة الطبيعية، والمختصة بتقديم الإقراض والمساهمات، والمختصة بتقديم وسائل التمويل، والمختصة بتنمية الموارد البشرية)، بالإضافة الى الميزانيات الخاصة بالاحتياطي.

كما يقصد بالتصنيف القطاعي تبويب الإيرادات والمصروفات المتعلقة بالمعاملات المالية للدولة على اختلاف أنواعها تبعا للقطاعات الوظيفية، ويتم تقسيمها على: قطاع الخدمات العامة، قطاع الدفاع، قطاع الأمن والنظام العام، قطاع التعليم، قطاع الصحة، قطاع الضمان والرعاية الاجتماعية، قطاع الإسكان، قطاع الترفيه والثقافة والشؤون الدينية، قطاع الطاقة والوقود، قطاع الزراعة وشؤون الغابات والأسماك والصيد، قطاع شؤون التعدين والتصنيع والإنشاء، قطاع النقل والاتصالات، قطاع الشؤون الاقتصادية الأخرى، القطاعات الأخرى غير المبوبة. ويقصد بالتقسيم الإقليمي التبويب تبعا للنطاق الإقليمي الذي تمارس فيه الوحدات الحكومية القائمة على التحصيل والإنفاق الاختصاصات والمهام المحددة لها قانونا، ويشمل التقسيم الإقليمي: محافظات ومناطق السلطنة المختلفة والولايات التابعة لها.

وتتولى وزارة المالية إعداد مشروع الميزانية العامة للدولة بعد مناقشتها مع الوزارات والوحدات الحكومية المعنية، بما يتفق مع السياسة المالية للدولة، وفي ضوء خطة التنمية المعتمدة، كما يتولى مجلس الشؤون المالية وموارد الطاقة مناقشة مشروع الميزانية العامة للدولة.

ويشارك مجلس الشورى في تقديم التوصيات الى مجلس الوزراء حول مشروعات الموازنات العامة للدولة، التي تحيلها الحكومة الى المجلس قبل اتخاذ إجراءات اعتمادها، ويكون التصديق على الميزانية العامة بموجب مرسوم سلطاني، وهو بمثابة أمر لجميع الوزارات والوحدات الحكومية بمباشرة سلطات الصرف والترخيص بالتحصيل. كما تتولى وزارة المالية إعداد الحساب الختامي للدولة عن السنة المالية المنقضية، ويشمل على الإيرادات والمصروفات الفعلية، موزعة على مختلف الأبواب والفصول والبنود والمواد، وفقا لتصنيف الميزانية العامة، كما يوضح المراكز المالية لحسابات الدولة في نهاية السنة المالية.

الفصل العاشر
ومضات إدارية من النطق السامي
لجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم

يهدف هذا الفصل إلى : تقديم قراءة موجزة ومتواضعة في النطق السامي لجلالة السلطان المعظم ـ حفظه الله ورعاه ـ واقتباس بعض الومضات الإدارية، من خلال خطب وكلمات جلالته السامية، والتي تعد بمثابة أسس وقواعد راسخة ومبادئ متقدمة في إدارة التنمية الإنسانية.

ومضات إدارية من النطق السامي

لجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم

تعتبر خطب وكلمات جلالة السلطان المعظم بمثابة رؤية استراتيجية وتوجيهات حكيمة، ونظرة ثاقبة لكافة الجوانب السياسية، والاجتماعية، والاقتصادية، والثقافية، وتحدد معالم العمل الوطني لمسيرة التنمية في عمان، ويستمد من خلالها كافة أفراد المجتمع ومؤسسات الدولة المختلفة منهج عملها للانطلاق لبناء المستقبل، وتحقيق المزيد من التقدم والازدهار والاستقرار في مختلف مجالات التنمية البشرية والإنسانية والاقتصادية، والمتأمل لتلك الخطب والكلمات يجد فيها الكثير من المفاهيم والمبادئ والقيم الإدارية.

فمنذ اليوم الأول من عمر النهضة المباركة عام ١٩٧٠م أكد جلالة السلطان المعظم حفظه الله ورعاه، بقوله: « إني أعدكم أول ما أفرضه على نفسي أن أبدا بأسرع ما يمكن ان أجعل الحكومة عصرية »، ويقول مخاطبا الشعب العماني: « سأعمل بأسرع ما يمكن لجعلكم تعيشون سعداء لمستقبل أفضل وعلى كل واحد منكم المساعدة في هذا الواجب »، ويقول صاحب الجلالة في خطابه بمناسبة العيد الوطني الثاني ١٨/١١/١٩٧٢م: « إن هدفنا السامي هو إعادة أمجاد بلادنا السالفة. هدفنا أن نرى عمان وقد استعادت حضارتها الآفلة وقامت من جديد واحتلت مكانتها العظيمة بين شقيقاتها العربيات في النصف الثاني من القرن العشرين، وأن نرى العماني يعيش على أرضه سعيدا وكريما».

ويقول جلالته بمناسبة العيد الوطني الرابع عشر ١٨/١١/١٩٨٤م: « إننا وقد وضعنا نصب أعيننا دائما خدمة بلادنا.. وراحة ورفاهية مواطنينا.. بعزيمة لا تعرف الكلل أو الملل.. مستمدين قوتنا من قيمنا وتقاليدنا.. فإن النجاح سيكون حليفنا بإذن الله.. وستبقى عماننا الأبية قوية بتفاني ووفاء أبنائها البررة وتضافر جهودهم في مسيرة

الخير والبناء.. إن سعينا الدؤوب إلى جعل بلادنا معتمدة على ذاتها سيحقق لنا.. إن شاء الله.. القدرة على مواجهة المحن والصعاب والقدرة على مجابهة الشرور.. كل الشرور، وذلك بعزيمتنا الوطنية التي لا تقهر.. ». والمتمعن لتلك الكلمات يدرك تماما رسالة جلالة السلطان المعظم، ونظرته المستقبلية، ورؤيته الواضحة، وغاياته الإنسانية للتغيير والتطوير، وبناء دولة حديثة، وتحقيق تنمية إنسانية مستدامة في عمان، على الرغم من الظروف والتحديات الصعبة التي كانت تعيشها السلطنة في بداية نهضتها الحديثة، سواء من حيث العائدات المتواضعة من النفط، وعدم توفر البنية الأساسية للتنمية، والخدمات الضرورية للحياة العصرية أو ظروف الحرب في ظفار، بالإضافة إلى عدم توفر الكوادر المؤهلة للادارة.

وبفضل السياسة الحكيمة لجلالة السلطان عملت السلطنة على تحديث جهازها الإداري وتطويره منذ عام ١٩٧٠م وفق أسس حديثة، وهو يواكب أحدث الأساليب الإدارية في العالم واحتياجات هذا العصر، ويستمد قوته ومكانته من الجذور التاريخية للثقافة العمانية، والفكر المستنير لجلالة السلطان وسياسته الحكيمة، وتجاوب الشعب العماني بحماس مع توجهات قيادته في عملية الإصلاح والتغيير والتطوير لبناء مؤسسات الدولة العصرية، وتحقيق التنمية البشرية والاقتصادية المستدامة، مع الحفاظ على القيم والتراث الحضاري، يقول جلالته السلطان المعظم يوم ١٨/١١/١٩٨٤م: « وإننا وقد وضعنا بلادنا على طريق البناء والتقدم من أجل إقامة دولة عصرية إلا أن ذلك يجب ألا يكون على حساب تعاليم ديننا القويم أو على حساب تقاليدنا وتراثنا الحضاري الذي نعتز به اعتزازنا بأنفسنا ».

وقد أسهم الجهاز الإداري للدولة في إدارة ملحمة البناء والتطوير والتنمية الشاملة والمستدامة في البلاد بجدارة واقتدار، والتي ارتكزت على مفهوم المشاركة والتعاون وتكامل الأدوار بين الحكومة والمواطن وكافة القوى الفاعلة في البلاد، يقول جلالة السلطان في خطابه عام ١٩٧٠م: « بدون التعاون بين الحكومة والشعب لن نستطيع أن نبني بلادنا بالسرعة الضرورية للخروج بها من التخلف الذي عانت منه هذه المدة

الطويلة. إن الحكومة والشعب كالجسد الواحد، إذا لم يقم عضو منه بواجبه اختلت بقية الأجـزاء في ذلك الجسد ». تلك الشراكة التي دعـا إليها جلالة السلطان بين الحكومة والشعـب منذ تولية زمام القيادة في البلاد عام ١٩٧٠م في تحمل أعباء المسؤولية ومهمة البنـاء، هي اليوم إحدى ركائز الدولة العصرية، وأساس دولة القانون والمؤسسات.

وقـد عمل جلالة السلطان المعظم علـى ترسيخ مبدأ الوحدة الوطنية، وقيم السلام، والعفو والتسامح، والعدل والمساواة، وتكافؤ الفرص للجميع، وبناء مفهوم المواطنة ضمن توجهاتـه لبناء الدولة العصرية، وفي ظل حكومة قوية وعادلة تقوم على حكم المؤسسات والقانـون. بدأها في توحيد البلاد تحت كلمة واحدة وراية واحدة، وقيادة واحدة، وأزاح كافـة القيـود المفروضة على الشعب العمـاني، وقام بإنهاء كافـة الخلافات والنزاعات والصراعـات الداخليـة، واحتوى جلالته بقلبـه الكبير وبرؤيتـه الاستراتيجية كل أبناء الوطن.

وعفا جلالته عمن أخطأ وغرر بهم من أبناء الوطن، وأهاب بهم للعودة الى وطنهم وأهلهـم والانضواء تحت لواء المسيرة المباركـة، بهدف لم الشمل بين جميع أبناء عمان، وتوجيـه الجهـود نحو تنميـة وتطوير الوطـن، الذي استوعـب كافة الطاقـات الوطنية المخلصـة للمشاركـة في ملحمة البناء والتقدم وإدارة التغيـير، وفي هذا الإطار يقول في خطابـه الى الشعب يـوم ١٩٧٠/٨/٩م : «فمـن الآن وصاعدا ستعـرف أرضنا العزيزة باسم سلطنة عمان، إن اعتقادنا بأن هذا التغيير بداية لعهد جديد متنور، ورمز لعزمنا. أن يكون شعبنا موحدا في مسيرتنا نحو التقدم، فلا فرق بعد الآن بين الساحل والداخل وبينهمـا وبين المقاطعة الجنوبية، فالكل شعب واحد مستقبلا ومصيرا، ولقد بدأنا فعلا في دراسة تصاميم لعلم وطني يكون شعاره والوانه شهودا على عزمنا على توحيد بلدنا»، ويقول جلالته في نفس الخطاب : « أما الذين لم يكونوا موالين لوالدي في الماضي أقول : عفا الله عما سلف.. عفا الله عما سلف ».

ويقـول جلالتـه في خطابـه بتاريـخ ١٩٧٣/١١/١٨م : « إن الجميـع في هذا الوطن سواسيـة لا فـرق بين صغير وكبـير وغني وفقير فالمسـاواة تفرض أن يكـون الكل أخوة

في ظل العدالة الاجتماعية الإسلامية، والميزة والتفاضل بمقدار الإخلاص والكفاءة في العمل المثمر البناء والكل مدعوون إلى التنافس الشريف في خدمة هذا الوطن العزيز»، ويقول جلالته أيضا في خطابه بمناسبة العيد الوطني الرابع عام ١٩٧٤م : « إننا لا نألو جهدا، ولا ندخر وسعا في العمل على رفع مستوى الفرد العماني الذي يتساوى مع غيره من العمانيين في كافة الحقوق والواجبات، والذي يأخذ بقدر ما يقدم من جهد وعرق، وإخلاص ووفاء لهذا البلد الكريم، وعمان أم تحب كل أبنائها.. والعمانيون كلهم أبناء لهذه الأم الحنون، تريدهم جميعا بررة أوفياء ».

ويؤكد جلالته على أهمية السلام بقوله : « السلام هدف الدولة.. ذلك مبدأ من المبادئ التي توجه سياستنا الداخلية والخارجية.. وهو هدف استراتيجي نعمل على تحقيقه واستمراره ضمانا للأمن والاستقرار، والنمو والازدهار ». كم هي من كلمات مضيئة لقائد عظيم عمل على تحقيق السلام بكل معانيه، وحرص على وحدة الصف والكلمة وتحقيق العدل والمساواة للانطلاق نحو المستقبل، برؤية جديدة تستشرف آفاق المستقبل.

وعلى مدار مسيرة النهضة المباركة جعلت السلطنة من السلام محور أساسي للسياسات العمانية على مختلف المستويات والمواقف والتطورات الإقليمية والعربية والدولية، وذلك وفق سياسة خارجية ترتكز على الحكمة والتعقل والهدوء والاتزان والواقعية وبعد النظر في اتخاذ المواقف ومعالجة الأمور، وعلى مناصرة قضايا الحق والعدل والإنصاف في المحافل الدولية، مؤكدة على أهمية الالتزام بالمواثيق الدولية ومبادئ الأمم المتحدة في سبيل تحقيق التقدم والتطور، وتثبيت دعائم الإستقرار العالمي، ساعية إلى إقامة علاقات متميزة ومتكافئة مع جميع دول العالم، بجانب الجهود المتسارعة نحو البناء والتطور وإدارة التغيير، بهدف تحقيق تنمية إنسانية شاملة ومستدامة علي المستوى الداخلي. وتقديرا لإنجازات السلطنة في هذا الإتجاه، وبإجماع من (٣٣) جامعة ومركز ابحاث ومنظمة أمريكية تم منح جلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم جائزة السلام الدولية في ١٦/١٠/١٩٩٨م.

وقد أولى جلالته حفظه الله ضمن خطة التطوير في السلطنة اهتماما كبيرا بتنمية الموارد البشرية، مؤكدا جلالته على أن التعليم هو أساس الكفاءة الإدارية والفنية، وركن أساسي لتقدم المجتمع. يقول جلالته - حفظه الله ورعاه - في خطابه الى الشعب بتاريخ ١٩٧٠/٨/٩م « إن تعليم شعبنا وتدريبه يجب أن يبدأ بأسرع وقت ممكن، لكي يصبح في الإمكان، في المدى الأبعد، حكم البلاد بالعمانيين للعمانيين ». وفي هذا الإطار ركز جلالته منذ بداية مسيرة النهضة المباركة على تنمية وتطوير وتأهيل العنصر البشري، وتهيئة كافة الظروف المناسبة للارتقاء بمستواه، لكونه يمثل ثروة هذا البلد والركيزة الأساسية لما تحقق على أرض السلطنة.

وإن الاستثمار في الموارد البشرية هو الطريق إلى النجاح، وبلوغ المقاصد العليا والغايات السامية للتنمية، وتحقيق أهدافها النبيلة، يقول جلالة السلطان المعظم في خطابه بتاريخ ١١/ نوفمبر/٢٠٠٨م : « إن الاهتمام بالموارد البشرية وتوفير مختلف الوسائل لتطوير أدائها وتحفيز طاقاتها وإمكاناتها وتنويع قدراتها الإبداعية وتحسين كفاءاتها العلمية والعملية هو أساس التنمية الحقيقية وحجر الزاوية في بنائها المتين القائم على قواعد راسخة ثابتة إذ أن العنصر البشري هو صانع الحضارات وباني النهضات، لذا فإننا لا نألو جهدا ولن نألو جهدا في توفير كل ما من شأنه تنمية مواردنا البشرية وصقلها وتدريبها وتهيئة فرص العلم لها بما يمكنها من التوجه الى كسب المعرفة المفيدة والخبرة المطلوبة والمهارات الفنية اللازمة »، ويقول جلالته حفظه الله : «إن العلم والعمل أمران متلازمان لا يستغني أحدهما عن الآخر، فبهما معا تبني الأمم أمجادها وتعلي بنيان حاضرها ومستقبلها ».

وتأكيدا لما يمثله التعليم من أهمية أساسية في مسيرة التنمية وتطورها ركزت السلطنة على نشر التعليم للجميع منذ انطلاق النهضة المباركة عام ١٩٧٠م، يقول جلالة السلطان في خطابه بمناسبة العيد الوطني الثاني عام ١٩٧٢م : « لقد كان التعليم أهم ما يشغل بالي وأنا أراقب تدهور الأمور من داخل بيتي الصغير في صلالة ورأيت أنه لا بد من توجيه الجهود في الدرجة الأولى إلى نشر التعليم. فلما أذن الله بالخلاص من

سياسة الباب المغلق كان لنا جهاد وكان لنا في ميدان التعليم حملة بدأت للوهلة الأولى وكأنها تهافت الظمآن على الماء »، ويقول جلالته في نفس الخطاب : « كانت المدارس تفتح دون أي حساب للمتطلبات فالمهم هو التعليم حتى تحت ظل الشجر ولم يغب عن بالنا تعليم الفتاة وهي نصف المجتمع فكان أن خرجت الفتاة العمانية المتعطشة إلى العلم تحمل حقيبتها وتيمم شطر المدرسة. مدارس في كل جزء من أجزاء السلطنة للبنين وللبنات فالعلم ضرورة لازمة ولا بد أن يتعلم الجميع ليسعد بهم الوطن ».

ولكون التعليم يشكل أهمية في بناء الإنسان وتنمية معارفه ومهاراته واتجاهاته وقيمه، وتكوين شخصيته أولت مسيرة النهضة المباركة قطاع التعليم اهتماما كبيرا، وتحقق في هذا المجال قفزة كمية ونوعية شملت كافة قطاعات التعليم، توج بإنشاء جامعة السلطان قابوس عام ١٩٨٦م، والتي تضم العديد من التخصصات والبرامج العلمية والمعرفية، وتتوافق مع متطلبات المجتمع وسوق العمل. والمتتبع لتطور التعليم يدرك تماما الجهود الكبيرة التي بذلت لإيصال هذه الخدمة الى المواطن العماني بالمجان أينما كان على امتداد هذه الأرض الطيبة حتى التجمعات السكانية التي تسكن في القرى الجبلية والأودية ذات التضاريس الصعبة ومهما كان تعدادها.

وقد بلغ عدد المدارس في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩ في السلطنة الى أكثر من (١٠٤٧) مدرسة، يدرس بها (٥٤٠٣٣٢) طالب وطالبة في مختلف مراحل التعليم الأساسي والعام، تشكل الطالبات ما نسبته ٤٩٪ من العدد الإجمالي (بعد ما كان عدد المدارس في عام ١٩٧٠م ثلاث مدارس رسمية على مستوى السلطنة تضم ٩٠٠ تلميذا، ومدرسة صناعية واحدة أنشأتها شركة تنمية نفط عمان عام ١٩٦٧م وذلك لتوفير العمالة الفنية)، كما وصل عدد المدارس الخاصة ٢٥٣ مدرسة خاصة في السلطنة منها سبع مدارس عالمية تطبق برامج عالمية تستهدف جميع فئات الطلبة من جميع الجنسيات، ٩٠ مدرسة للقرآن الكريم، وبلغ عدد الطلبة المقيدين بالمدارس الخاصة خلال العام الدراسي ٢٠٠٩/ ٢٠١٠ نحو ٥٦٢٠٤ طالب وطالبة، بالإضافة الى، ٣٧ مدرسة دولية، تشرف عليها وزارة التربية والتعليم، يدرس بها نحو ٤١٢٤٧ طالب وطالبة.

كما حظي عدد كبير من أبناء السلطنة في مواصلة تعليمهم الجامعي في مختلف التخصصات العلمية لتلبية حاجة البلاد من القوى البشرية، والذين يدرسون في جامعات وكليات داخل السلطنة، وصل عددها في العام الجامعي ٢٠٠٨/٢٠٠٧ الى (٥٧) مؤسسة منها (٣٣) مؤسسة حكومية مكونة من جامعة السلطان قابوس و (١٥) كلية جامعية و (١٧) معهدا تخصصيا، بالإضافة الى (٢٤) مؤسسة أهلية تضم خمس جامعات أهلية الى جانب (١٩) كلية جامعية أخرى. بالإضافة الى ذلك حرصت السلطنة على ابتعاث مجموعة من الطلبة لتكملة تعليمهم الجامعي والدراسات العليا في عدد من الجامعات العريقة في مختلف الدول الشقيقة والصديقة.

وقد بلغ عدد الطلبة المقيدين بالتعليم العالي داخل السلطنة وخارجها عام ٢٠٠٨/٢٠٠٧ (٧٨٩٣٠) طالب وطالبة، منهم ٦٧٪ يدرسون على النفقة الحكومية. كما ركزت السلطنة ضمن خططها على مجابهة مشكلة الأمية ووضعت العديد من السياسات والبرامج لمحو الأمية، وقد حققت تقدما كبيرا في هذا الإطار، وتضمنت السياسة التعليمية في الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني (عمان ٢٠٢٠) ضمن توجهات السلطنة للارتقاء بمستوى التنمية البشرية العمل على الهبوط بمعدل الأمية من ١٧,٩٪ في عام ٢٠٠٥م الى ١٣٪ في عام ٢٠١٣م كإحدى ركائز هذه السياسة. كما اهتمت السلطنة ضمن جهودها في التنمية البشرية إلى توفير الرعاية الاجتماعية والاهتمام بالابعاد الثقافية، يقول جلالته في خطابه إلى الشعب يوم ٢٦/ ١١/ ١٩٧٥م «إن المجتمعات لا تتطور إلا إذا كانت هناك رعاية اجتماعية قائمة على الدراسات العملية، وناتجة عن البحوث الفنية والتجارب التطبيقية، ولقد أولينا عنايتنا هذه الناحية».

بالإضافة الى ذلك أولت الدولة تقديم الخدمات الصحية المجانية لجميع المواطنين عبر منظومة الرعاية الصحية الأولية والثانوية والتخصصية، وذلك من خلال أكثر من ٥٩ مستشفى وأكثر من ١٦٧ مجمع ومركز صحي، منتشرة في مختلف مناطق ومحافظات وولايات السلطنة، كما تم وضع العديد من الخطط للتنمية الصحية، والتي ساهمت بفاعلية في رفع المستوى الصحي العام للسكان، حيث يقول جلالته في خطابه

إلى الشعب يوم ١٩٧٥/١١/٢٦م : « وبما أن العقل السليم في الجسم السليم والصحة حق لكل مواطن فقد وجهنا اهتمامنا منذ يوليو ١٩٧٠م إلى النهوض بالمستوى الصحي للإنسان العماني ».

كما اهتمت الدولة في توفير العديد من الخدمات الأساسية، وبناء اقتصاد وطني قوي ومتنوع وشريك أساسي في تحقيق التنمية الشاملة بجانب الحكومة والقطاعات الأهلية الأخرى، وأصبح الإنسان العماني ينعم بخيرات النهضة المباركة بكل سهولة ويسر وكرامة، يقول جلالة السلطان بمناسبة افتتاح مجمع الوزارات عام ١٩٧٣م : « فإن المواطن العماني هو المقصود بحق العيش الكريم على تراب أرضه رافع الرأس موفور الكرامة في ظل العدالة الاجتماعية المنبثقة من التعاليم الإسلامية السمحاء ».

كما أولى جلالة السلطان المعظم اهتماما كبيرا بالتخطيط لمسيرة التنمية، وفق أسس وركائز مدروسة تقوم على مبادئ وقيم ثابتة إدراكا من جلالته لما للتخطيط من أهمية في بلوغ الأهداف والغايات لمسيرة النهضة المباركة، مؤكدا جلالته : « أنه لا يوجد شيء يعمل إلا بعد الدراسة وبعد التقييم السليم وبعد تقدير الجدوى من إقامة أي مشروع أو أي عمل، فلا تكون الأمور عفوية أو ارتجالية ».

وقد استطاعت السلطنة من خلال تنفيذ العديد من البرامج ضمن خططها الخمسية التي بدأت أول حلقاتها المتواصلة منذ عام ١٩٧٦م تحقيق الكثير من الإنجازات التنموية والحضارية بفضل تضافر الجهود وتعاون كل أبناء عمان الأوفياء المخلصين لوطنهم وقائدهم. وفي هذا الإطار يؤكد جلالته حفظه الله على أهمية التخطيط ضمن خطابه بتاريخ ١٩٧٣/٩/٢٩م، بقوله: « إن أي عمل لا يقصد به المصلحة العامة ولا يقوم أساسا على خطة مدروسة هو عمل معرض للفشل وضياع الوقت والجهود، ومن هنا كان تركيزنا على وضع الخطط والقيام بالتجارب في شتى ميادين العمل من أجل بلادنا ومهما كانت رغبتنا في الانطلاق ومسابقة الزمن قوية فإنه لا بد لنا أن نتبين معالم السبيل الذي نسير عليه ونتدبر مواقع خطواتنا بحكمة وحذر حتى تكون مسيرتنا الى الأمام راسخة بعون الله ».

ويقـول جلالتـه بمناسبة العيـد الوطني الثالث ١٩٧٣م في خطابـه للمواطنين: « إن عزائمكـم القويـة واندفاعتكم الأصيلة للنهوض ببلادكم هـي الحافز المحرك لمسيرتنا المباركة. نبني ونعمر. نرفع صرح العمران شامخا. ونشيد لعمان حضارة عصرية راسخة الأركان. علـى أساس صلب مـن الدين ومن الأخلاق والعلم النافع. فان رقي الأمم ليس في علو مبانيها ولا في وفرة ثرواتها إنما رقيها يستمد من قوة إيمان أبنائها بالله. ومكارم الأخـلاق وحب الوطن والحرص والاستعداد للبذل والفداء في سبيل المقدسات »، ويقول جلالتـه - حفظه الله ورعاه - بمناسبة الانعقاد السنوي لمجلس عمان عام ٢٠٠٩م : « إن المستقبـل المشرق المحقق للتقدم والنمـاء، والسعادة والرخاء لا يبنى إلا بالهمم العالية، والعزائـم الماضية والصبر، والإخلاص والمثابرة، ونحن واثقـون بأن أبناء وبنات عمان يتمتعـون بقسط كبـير من تلك الصفـات السامية، يشهد بهذا ماضيهـم، وحاضرهم، ونحن لا ريب لدينا بأنهم قادرون على بناء مستقبل سعيد بإذن الله ».

وعملـت السلطنـة علـى ترسيخ منهجيـة علميـة في التخطيط يقوم علـى الشمولية والمشاركة من قبل كافة الأطراف الفاعلة في صياغة الرؤية المستقبلية للتنمية، كما أولت السلطنة أهمية تشخيص واقع الاقتصاد والمجتمع عند وضع الخطط وتنفيذها لتحديد المسار المستقبلي للتنمية، وبما يسهم في تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية بأقل تكلفـة، بالإضافـة إلى التركيز على وضـع الأولويات المدروسـة والموضوعية للتوفيق بين الاحتياجـات المتزايدة للمجتمع والموارد المتاحة، وإخضاع الكثير من المشاريع الحكومية إلى المعايير الاقتصادية وتحقيق القيمة المضافة.

واهتمـت السلطنـة بتنويع مصادر الدخـل، وتعزيز دور ومشاركـة القطاع الخاص، والاهتمـام بتنمية الموارد البشرية التي تشـكل إحدى ركائز التنمية الشاملة، حيث يقول جلالتـه في هذا الإطـار بتاريـخ ١٩٩٣/١١/٣٠م بمناسبة بـدء التعداد العـام للسكان والمساكـن والمنشآت : « إن وضع الخطط وتنفيذهـا ورسمها وبناءها لا يتأتى إلا بمعرفة الواقـع الـذي نعيش فيه والإحاطة بـكل معطياتـه وموجوداته حتى يتسنى لنـا أن نضع أقدامنا على الطريق الموصل الى التنمية الشاملة ».

ويقــول جلالته حفظه الله ورعاه في خطابه بمناسبــة الانعقاد السنوي لمجلس عمان بتاريــخ ٢٠٠٤/١٠/١٢م « ان ما نسعى إليه ومن خلال تنفيذ الخطط التنموية المتعاقبة في السلطنة هو استكمال بناء أسس الدولة العصرية والارتقاء بمستوى الحياة في جميع ربــوع وطننا العزيز وذلك وفقا لبرامج محددة ومدروســة بعناية تامة تهدف الى زيادة معــدلات النمو الاقتصادي مع التركيز في سبيــل تحقيق ذلك على تنويع مصادر الدخل الوطنــي وتنمية المــوارد البشرية ». وهذا التوجــه هو من أساسيــات ومبادئ التخطيط الاستراتيجــي الذي يؤكد عليه علماء الإدارة ومفكريها اليوم، لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات وتحديد ملامح الصورة المستقبلية لأي دولة أو مجتمع أو مؤسسة.

ويؤكــد جلالــة السلطان المعظم ـ حفظه الله ورعاه ـ دومــا على أهمية بناء الإنسان العمــاني وتقدمه قبل أي شــيء آخر، فهو هدف التنمية وصانعها وهو الأساس في تحويل الأحلام الى واقع ملموس، حيث يقول أعزه الله في خطابه عام ١٩٩١م : « التنمية ليست غايــة في حــد ذاتها، وإنما هي من اجل بناء الإنسان الذي هــو أداتها وصانعها، ومن ثم ينبغي ألا تتوقف عند مفهوم تحقيق الثروة وبناء الاقتصاد، بل عليها أن تتعدى ذلك إلى تحقيق تقدم الإنسان وإيجاد المواطن القادر على الإسهام بجدارة ووعي في تشييد صرح الوطــن وإعــلاء بنيانه على قواعد متينــة راسخة لا تزعزعها هــوج العواصف، ولا تنال منها صروف الدهر ونوائب الزمان».

ويؤكــد جلالته حفظــه الله ضمن اهتمامه بالإنسان، وتوفــير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع في خطابه بمناسبة العيد الوطني الثامن والعشرين المجيد ١٩٩٨م بقوله : « إن الإنسان هو أداة التنمية وصانعها، وهو الى جانب ذلك هدفها وغاياتها. وبقدر ما تتمكن التنميــة، بمختلف أساليبهــا ووسائلها، من توفير الحياة الكريمــة للفرد والمجتمع بقدر ما تكــون تنمية ناجحة جديرة بــأن يسعد القائمون عليها، ويفخــروا بنتائجها الجيدة، ويعتزوا بآثارها الطيبة ».

ويقــول جلالتــه أيضــا في الخطاب السامي عــام ٢٠٠٥م : « ونحــن نحتفي بمسيرة نهضتنــا المباركــة بإذن الله، نتذكــر ما تحقق على هــذه الأرض الطيبــة، من منجزات

حضارية في مجالات عديدة تهدف كلها الى تحقيق غاية نبيلة واحدة، هي بناء الإنسان العماني الحديث، المؤمن بربه، المحافظ على أصالته، المواكب لعصره في تقنياته وعلومه، وآدابه وفنونه، المستفيد من معطيات الحضارة الحديثة في بناء وطنه، وتطوير مجتمعه. وفي ذات الوقت نؤكد عزمنا على مواصلة العمل، من أجل مزيد من التقدم في مضمار التطور والعمران، والرخاء والازدهار، والأمن والاستقرار. بعون الله ». ويقول جلالته في الخطاب السامي بمناسبة الانعقاد السنوي لمجلس عمان ٢٠٠٦: « لقد تأكدت، خلال الأعوام المنصرمة ثوابت سياستنا الداخلية، من خلال الخطط والبرامج الهادفة الى بناء الإنسان، ونشر العمران، وتوطيد الأمن والأمان. انها غايات تطلعنا اليها منذ بزوغ فجر عمان الحديثة، وأكدنا العزم على مواصلة الجهد والعمل في سبيل انجازها. ولقد كان من فضل الله علينا وتوفيقه ان يسر السبيل، ورعى المسيرة، وأحاط بعين عنايته الكريمة كل خطواتها ».

كما حرص جلالة السلطان المعظم على إرساء دعائم التنظيم لكافة أجهزة الدولة المختلفة، ووجهها بضرورة التنسيق والتعاون في كل الأوقات لخدمة الوطن والمواطنين، من اجل تحقيق أهداف التنمية الوطنية، كما أكد جلالته على التقريب بين الحاكم والمحكوم في ظل علاقة تتسم بالتعاون والتلاحم في خدمة الوطن وتحقيق أهدافه العليا، يقول جلالة السلطان المعظم موجها كبار رجال الدولة بتاريخ ١٥/٥/١٩٧٨م: « لقد أولانا شعبنا منذ تولينا أموره ثقته الكاملة بنا، ومن خلال ثقته هذه وثق بمن اخترناه ونختاره لتولي المسؤولية لإدارة مصلحته العامة، ولذا فان علينا وعليكم المحافظة على هذه الثقة وعدم التفريط بها »، ويقول جلالته حفظه الله ورعاه: « إن السياسة التي اخترناها وآمنا بها هي دائما وأبدا التقريب والتفهم بين الحاكم والمحكوم وبين الرئيس والمرؤوس، وذلك ترسيخا للوحدة الوطنية وإشاعة لروح التعاون بين الجميع، أكان ذلك بين من يشغلون المناصب العالية في الحكومة وبين معاونيهم والعاملين معهم أو مع بقية المواطنين ».

كما أكد جلالة السلطان المعظم بان الوظيفة تكليف ومسؤولية قبل ان تكون نفوذا أو سلطة، وان العدل أبو الوظيفة وحارسها، داعيا الجميع التمسك به ومعاملة الجميع بمقتضاه، وأداء الواجب بأمانة وإخلاص وبروح من المسؤولية، وبعيدا عن المصالح الشخصية ليسعدوا وتسعد البلاد بهم، يقول جلالته ـ حفظه الله ورعاه ـ مخاطبا كبار رجال الدولة بتاريخ ١٥/٥/١٩٧٨م: «لقد وضعت قوانين لهذه الدولة بموجب مراسيم سلطانية صدرت بشأنها وتصدر من حين لآخر، وذلك للمحافظة على مصالح هذا الشعب، فعليكم أن تدرسوا هذه القوانين كل في مجال اختصاصه دراسة وافية، وأن لا تتجاوزوا في المعاملات أي نص لتلك القوانين. بل يجب التقيد بها واتباع ما جاء في نصوصها. ان الوظيفة تكليف ومسؤولية قبل أن تكون نفوذا أو سلطة. عليكم جميعا أن تكونوا قدوة ومثلا يحتذي، سواء في الولاء لوطنه أو المواظبة على عمله واحترام مواعيده، أو في سلوكه الوظيفي داخل مكان العمل أو خارجه، وفي حسن الأداء وكفايته. ان العدل أبو الوظيفة وحارسها، فتمسكوا به وعاملوا الجميع بمقتضاه، وانني لرقيب على أن يفي كل منكم بهذه الأسس والمعاني، فلن يكون في مجتمعنا مكان لمنحرف أو متقاعس عن أداء واجبه أو معطل لأدائه، كما يكون لكل مجتهد نصيب في المكافأة والتقدير والعرفان بالجميل».

ويقول جلالة السلطان المعظم بمناسبة العيد الوطني السادس والعشرين ١٨/١١/١٩٩٦م: «إن الشباب العماني المتشوق إلى آفاق المجد، مدعو اليوم إلى أن يتخذ من أجداده الميامين قدوة طيبة في الجد والعمل، والصبر والمثابرة، والعزم المتوقد الذي لا يخبو ولا يخمد، وإلى أن يؤمن ـ كما آمنوا ـ بإن العمل المنتج، مهما صغر، هو لبنة كبيرة قوية في بناء صرح الوطن، تشتد بها قواعده، وتعلوا بها أركانه، وأنه الهدف الذي ينبغي أن ينشده الجميع، ويسعوا إليه دون تردد أو استنكاف». تلك الكلمات تؤكد على عمق النظرة الثاقبة لجلالة السلطان، ورؤيته الثابتة تجاه مفهوم وقيمة العمل الوظيفي والمناصب الإدارية، ومدى المسؤولية الجسيمة المنوطة بالقائمين عليها. وتلك التوجهات ينادي بها اليوم العديد من علماء الإدارة ومفكريها ضمن المبادئ الأساسية للإدارة

المعاصرة. يقول جلالة السلطان المعظم ضمن حديثه لرئيس تحرير جريدة السياسة الكويتية في شهر إبريل عام ٢٠٠٨م : « أرض عمان وأهلها في القلب والخاطر، منصبي هو تكليف وليس تشريفا، ولقد سبق وقلت لك : أننا مكلفون، ورسالتنا هي خدمة هذه الأمة التي تجاوبت معنا في النهوض بالوطن العماني الرحب الأرجاء ». ويكفي للعاملين في مجال الإدارة في مختلف المواقع والمستويات هذه القدوة العظيمة لبذل المزيد من الجهد والعطاء لخدمة هذا الوطن المعطاء.

وحرصا من جلالته على تطوير الجهاز الإداري للدولة وتحسين الأداء في خدمة المواطن بأكمل وجه، يقول جلالته يوم ١٨/١١/١٩٨٦م : « كما نواصل جهودنا لتطوير الجهاز المدني للدولة بما يتفق وطبيعة المهام التي تواجهها مسيرتنا الوطنية وبما يساعد على الارتقاء بمستوى العمل في كافة الوحدات والمرافق لتؤدي خدماتها للمواطن على أفضل وجه »، ويقول جلالة السلطان المعظم يوم ١٨/١١/١٩٨٤م : « فإننا نكن الرضا للجهود المخلصة لأبنائنا في جهاز الخدمة المدنية بالدولة التي عبرت عن مدى تفانيهم في أداء الواجب.. وإذ نسعى جادين لتطوير هذا الجهاز فان عليكم أيها الأبناء في هذا الموقع من الواجب أن تضعوا في اعتباركم أننا منحناكم الثقة لخدمة هذا الشعب الأبي، ونتطلع الى المزيد من العطاء وبذل الجهود بدون كلل أو ملل، والله في عون العبد ما كان العبد في عون أخيه ».

ويوجه جلالته - حفظه الله ورعاه - المسؤولين بأهمية الإخلاص في أداء الواجب، وضرورة تقديم مصلحة الدولة فوق كل مصلحة، حيث يقول ضمن خطابه بتاريخ ١٥/٥/١٩٧٨م : « وهناك أمر هام يجب على جميع المسؤولين في حكومتنا أن يجعلوه نصب أعينهم، ألا وهو أنهم جميعا خدم لشعب هذا الوطن العزيز، وعليهم أن يؤدوا هذه الخدمة بكل إخلاص وأن يتجردوا من جميع الأنانيات وأن تكون مصلحة الأمة قبل أي مصلحة شخصية، إذ أننا لن نقبل العذر ممن يتهاون في أداء واجبه المطلوب منه في خدمة هذا الوطن ومواطنيه، بل سينال جزاء تهاونه بالطريقة التي نراها مناسبة »، محفزا جلالته كل مجتهد بقوله : « كما يكون لكل مجتهد نصيب في المكافأة والتقدير والعرفان بالجميل ».

ويقـول جلالتـه حفظه الله ورعاه في خطابه بتاريـخ ١١ نوفمبر ٢٠٠٨م : « ان الأداء الحكومـي الجيـد في مختلف القطاعات وخدمة الوطن والمواطنـين بكل أمانة وإخلاص ووضـع المصلحة العامة فوق كل اعتبار من الأركان الضرورية لكل تنمية يراد لها الدوام والاستمرار ». ونظرا لما يمثله مراجعة السياسات والاستراتيجيات من أهمية في التعامل مـع المستجدات لمواجهة التحديات لاستشراف المستقبل والاستفادة من الفرص المتاحة، يؤكـد جلالـة السلطان المعظم بقوله : « ونحن إذ نشيد بـالأداء الحكومي خلال الحقبة المنصرمـة فإننـا نؤكـد في الوقت ذاته علـى ضرورة مراجعـة الجهـاز الإداري للدولة لسياساتـه وأنظمته بمـا يضمن إتباع أفضـل الأساليب وأنجع الوسائـل التي تؤدي إلى تسهيـل الإجراءات وتيسير المعاملات وسرعـة اتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق مصالح المواطنين وغيرهم من المقيمين الذين يسهمون في خدمة عمان والمساعدة على بنائها».

كمـا أكـد جلالة السلطان المعظم علـى أهمية مواكبة السلطنـة لتطورات المعرفة في مجـال تقنية المعلومـات والاتصالات، وتطويـر الخدمات الحكوميـة الالكترونية، حيث يقـول - حفظـه الله - في خطابه بمناسبـة الانعقاد السنوي لمجلـس عمان عام ٢٠٠٨م: « لقـد أكدنـا دوما علـى أهمية العلـم والمعرفة وكان نهجنـا المتواصل هـو الانفتاح على مستجداتهـا، ولقـد أصبحت تقنية المعلومات والاتصالات هـي المحرك الأساسي لعجلة التنميـة في هذه الألفية الثالثة، لهذا أولينا اهتمامنا لإيجـاد استراتيجية وطنية لتنمية قـدرات المواطنـين ومهاراتهم في التعامل مـع هذا المجال وتطويـر الخدمات الحكومية الالكترونيـة، ونحن نتابع عن كثب الخطوات الهامة التي تمت على هذا الصعيد، وندعو جميع المؤسسات الحكومية للمسارعة الى تعزيز أدائها وتيسير خدماتها بواسطة التقنية الرقميـة متطلعين الى الارتقاء بالسلطنـة الى آفاق المعارف الحديثة المتجددة » . وتمثل تلـك الإرادة السياسية، والتوجيهات السامية لجلالته رؤية استشرافية من جلالته لأفق المستقبل، واستراتيجية مهمة لدخول السلطنة إلى عصر المعرفة بقوة واقتدار، والتحول إلى اقتصـاد معرفي يعتمد على الابتـكار وإيجاد قيمة جديدة لكل خدمة تقدمها أجهزة الدولة المختلفة.

ولأهميـــة الرقابـــة وتطبيق مبـــادئ العدل على مـــن يتطاول على النظـــام والقانون أو التأثـــير بشكل غـــير مشروع على منافـــع النـاس التـــي كفلتها الدولة ومصالـــح المجتمع، وضمنهـا الشرع وأيدتها الأنظمة والقوانين، فقد أكد جلالته في خطابه بمناسبة الانعقاد السنوي لمجلس عمان عام ٢٠٠٨م قائلا : « إن تطبيق العدالة أمر لا مناص منه ولا محيد عنـــه، وأن أجهزتنا الرقابية ساهرة على أداء مهامهـــا ، والقيام بمسؤولياتها بما يحفظ مقدرات الوطن ويصون منجزاته ».

كما ركـــز جلالة السلطان المعظم على ترسيخ مبـــدأ المشاركة الوطنية لبناء النهضة الحديثـــة لعمـــان، وأتاح الفرص المتكافئة لكل المواطنـــين للمساهمة والمشاركة في تحقيق التنميـــة الشاملة، ويعد ذلك من أهم مقومـــات الإدارة الحديثة لشؤون المجتمع والدولة، التي تقوم على ثـــلاث ركائز أساسية، وهي: الحكومة والقطاع الخاص والمجتمع المدني، في إطار من التكامل والتعاون والترابط لتحقيق التنمية البشرية والاقتصادية المستدامة، وهـــذا مـــا تؤكده المادة (٩) من النظام الأساسي للدولة التي تنص على قيام الحكم في السلطنة على أساس العدل والشورى والمساواة، وعلى حق المشاركة للمواطنين في الشئون العامـــة. يقول جلالته ـ حفظه الله ورعاه ـــ بتاريخ ١٩٧٠/٧/٢٧م بمناسبة الوصول الى مسقط لأول مرة بعد تولي جلالته مقاليد الحكم « إن الحكومة والشعب كالجسد الواحد، إذا لم يقم عضو منه بواجبه اختلت بقية الأجزاء في ذلك الجسد ».

وترسيخا لهذه الفلسفة الحضارية في إدارة الدولة والمجتمع، يقول جلالته في خطابه بمناسبـــة العيـــد الوطنـــي الأول للسلطنة بتاريـــخ ١٩٧١/٧/٢٣م : « خطتنـــا في الداخل ان نبنـــي بلدنـــا ونوفر لجميع أهله الحيـــاة المرفهة والعيش الكريم، وهـــذه غاية لا يمكن تحقيقهـــا إلا عن طريق مشاركـــة أبناء الشعب في تحمل أعبـــاء المسؤولية ومهمة البناء، ولقـــد فتحنا أبوابنا لمواطنينا في سبيل الوصول الى هذه الغاية وسوف نعمل جادين على تثبيت حكـــم ديمقراطي عادل في بلادنا في إطار واقعنا العمـــاني العربي وحسب تقاليد وعادات مجتمعنا، جاعلين نصب أعيننا تعاليم الإسلام الذي ينير لنا السبيل دائما، ولا شك ان عملية البناء شاقة وتتطلب الكثير من الجهد والتضحيات للتغلب على المصاعب والعقبات وسنحمل هذا العبء بصبر ونمضي في العمل بجد وحزم ».

ويقول جلالته حفظه الله بتاريخ ١٩٨١/١١/٣م ضمن اهتمامه بتوسيع القاعدة الاستشارية وفقا لمتطلبات مراحل تطور مسيرة النهضة المباركة وواقع المجتمع العماني وقيمه وتقاليده الإسلامية : « لقد اتخذنا منذ البداية سياسة تقوم على الترابط الوثيق بين الحكومة والمواطن في الاضطلاع بمسؤولياتنا وواجباتنا تجاه وطننا الحبيب.. وها نحن اليوم..نخطو خطوة أخرى.. تأكيدا لهذا الترابط.. وتجسيدا لحرصنا على توسيع القاعدة الاستشارية وفقا لمتطلبات مراحل التطور التي تعيشها البلاد.. ووفقا لمبدأ أساسي التزمنا به دائما، ولن نحيد عنه أبدا.. وهو أن تكون كل تجاربنا، وكل أعمالنا نابعة من صميم واقعنا العماني، ومتوائمة مع القيم والتقاليد السائدة في مجتمعنا الإسلامي، ذلك أن التجارب الإنسانية قد أكدت ولا تزال تؤكد في كل زمان ومكان أن أسلوب التقليد المجرد، أسلوب عقيم.. وأن أسلوب الطفرة أو القفز فوق الواقع العملي والظروف الموضوعية لأي مجتمع يؤدي دائما إلى مخاطرة جسيمة، لهذا نرفض التقليد، ونرفض الأخذ بمذاهب وأنظمة الطفرة، ونؤثر أسلوبنا الواقعي في التفكير والتطبيق بعد أن أثبتت مسيرتنا صحته وجدواه، ونحن لا نخطو إلا بعد دراسة عميقة وقناعة تامة.. وحين نمارس العمل فإننا نراقب ونرى النتائج. رائدنا في ذلك الاستجابة لمنطق التطور.. والانفتاح على رحابة الواسعة والسير نحو أهدافنا بخطى واثقة »، ويقول جلالته حفظه الله يوم ١٩٨٦/١١/١٨م : « وانه لمن الأهمية بمكان أن يضطلع كل مواطن بمسؤوليته تجاه وطنه دون اتكالية أو اعتماد على الغير ويساهم بكل الجدية والإخلاص في إنجاز مهامنا الوطنية التي تدعونا جميعا إلى تمجيد العمل كقيمة نبيلة تعطي للحياة مضمونا إيجابيا نافعا وكواجب مقدس يحتمه الإيمان بحق الوطن على أبنائه وتحض عليه تعاليم شريعتنا الإسلامية الغراء ».

وشهدت السلطنة عبر مراحل تطورها تقدما ملحوظا تجاه مشاركة المواطنين في توجيه التنمية وصنع القرارات الوطنية، وإيجاد علاقة تكاملية وتعاون مشترك بين الحكومة والمواطنين، وتنسيق متواصل بين المؤسسات التنفيذية والبرلمانية، والذي يعتبر من أبرز السمات المميزة للدولة الحديثة، وفي هذا الإطار يقول جلالته حفظه الله ورعاه بمناسبة افتتاح الانعقاد السنوي لمجلس عمان الذي يضم مجلس الدولة

ومجلس الشورى معا يوم ٢٠٠٧/١١/٦م : «فإننا نتطلع إلى أن يقوم مجلس عمان بشكل عـام ومجلس الشـورى على وجه الخصوص بمهام ومسؤوليـات أكثر شمولا في مجالات التنمية الاقتصاديـة والاجتماعية آملين أن تكون الخبرات المكتسبة دافعا لتقديم المزيد من العطاء المفيد البناء، خدمة لهذا الوطن العزيز الذي يبني بكل عزم وثبات، حاضره ويتطلـع إلى مستقبله، في ضـوء متطلبات عصره المتنامية وثوابتـه الراسخة، ومن هذا المنطلـق سـوف نحث حكومتنا على رفـع مستوى التواصل وتكثيفه مـع مجلس عمان بما يمكنه من القيام بواجباته وأداء مهامه على أفضل وجه».

وقـد ترسخت تجربة الشورى العمانية وتطورت على مسـار التنمية الشاملة للنهضة المباركـة وفـق مراحل تطور المجتمع وتقدمـه، بدأت بإنشاء مجلـس الزراعة والأسماك والصناعة عـام ١٩٧٩م، ومن ثم إنشاء المجلس الاستشاري للدولة عام ١٩٨١م، وصولا الى إنشـاء مجلس الشـورى عام ١٩٩١م، الذي ينتخب المواطنـون ممثلي ولاياتهم فيه، بالإضافة الى إنشاء مجلس الدولة عام ١٩٩٧م الذي يعين جلالة السلطان أعضاءه من بـين أفضل الخبرات العمانية، لتكتمل بذلـك الصيغة الحديثة لتجربة الشورى العمانية التـي تقوم على نظـام المجلسين وفقا مـا تضمنه الباب الخامس مـن النظام الأساسي للدولة الصادر في نوفمبر ١٩٩٦م وما جاء في المادة ٥٨ بشأن مجلس عمان والذي يتكون من مجلس الشورى ومجلس الدولة.

كمـا تمثل الجولات الساميـة لجلالة السلطـان المعظم السنويـة في الولايات لتفقد مشروعـات التنميـة ومتابعة الأداء، ولقـاءه المباشر بالمواطنين وحرصـه على الاستماع إليهـم للتعرف على مطالبهم ومشاكلهـم، والاطمئنان على أحوال شعبه، إسهاما فاعلا في ترسيـخ مبـدأ المشاركـة الوطنية، ومنهجـا متقدما وواقعيـا للحكـم وإدارة المجتمع للدولـة العصرية، وتطبيقا لمفهوم الإدارة بالتجوال التي يؤكد عليها اليوم علماء الإدارة ومفكريها، والذين يدعون القيادات الإدارية بأهمية النزول الى ميدان العمل والاحتكاك بالأفـراد العامليـن معهم، وبالمواطنـين والاستماع إليهم للوقوف علـى طبيعة الحقائق، وعدم الاكتفاء بالمصادر الغير المباشرة التي تصل إليهم من خلال التقارير المكتوبة.

كما حظيت المرأة العمانية [1] باهتمام جلالة السلطان المعظم وتمكينها من المشاركة الفاعلة في مسيرة التنمية منذ بدايتها عام ١٩٧٠م لكونها تشكل نصف المجتمع وإحدى ركائزه، وعنصرا مؤثرا في التنمية الاجتماعية والثقافية والاقتصادية، وفي هذا الإطار فتح لها المجال لتلقي التعليم في مختلف مراحله، يقول جلالته في خطابه بمناسبة العيد الوطني الثاني ١٩٧٢م : « لم يغب عن بالنا تعليم الفتاة وهي نصف المجتمع، فكان أن خرجت الفتاة العمانية المتعطشة إلى العلم تحمل حقيبتها وتيمم شطر المدرسة ».

وعبر مسيرة النهضة المباركة أكدت توجهات الدولة على تحقيق العدالة الاجتماعية وتكافؤ الحقوق والفرص بين المواطنين ذكورا وإناثا دون تمييز نحو المشاركة الفاعلة في حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية، يقول جلالته بمناسبة افتتاح مجلس الشورى للفترة الثانية بتاريخ ١٩٩٤/١٢/٢٦م : « فإننا ندعو المرأة العمانية في كل مكان في القرية والمدينة في الحضر والبادية في السهل والجبل أن تشمر عن ساعد الجد وأن تسهم في حركة التنمية الاقتصادية والاجتماعية كل حسب قدرتها وطاقاتها وخبرتها ومهارتها وموقعها في المجتمع فالوطن بحاجة الى كل السواعد من أجل مواصلة مسيرة التقدم والنماء والاستقرار والرخاء ».

وقد استطاعت المرأة العمانية إثبات جدارتها وقدرتها في خدمة بلدها بكفاءة وفعالية في مختلف ميادين العمل، كما شغلت العديد من المناصب والوظائف الإدارية في الجهاز الإداري للدولة والقطاع الخاص، وفي السلك الدبلوماسي والادعاء العام، وتقلدت المرأة العمانية وظائف قيادية عليا في الدولة من بينها حقائب وزارية ووكيلات وزارة وسفيرات، وهي تتمتع بحق الانتخاب والترشيح الى عضوية مجلس الشورى العماني، وتشغل نحو ٢٠٪ من مقاعد مجلس الدولة الذين يعين جلالة السلطان أعضاءه، والمرأة ممثلة في كثير من المجالس واللجان كمجلس إدارة غرفة تجارة وصناعة عمان، ومجلس رجال الأعمال، والمجلس البلدي، وهيئة المكتب الإداري للاتحاد العام لعمال سلطنة عمان، وغيرها من منظمات المجتمع المدني.

---

(١) تشكل المرأة العمانية ٤٩,٥٪ من إجمالي عدد السكان العمانيين، ٤٩٪ من إجمالي الطلبة في العام الدراسي ٢٠٠٨/٢٠٠٩، ٤٨٪ من إجمالي عدد الطلبة بجامعة السلطان قابوس. كما تشكل المرأة ٤١,٢٪ من إجمالي موظفي الخدمة المدنية. وتعتبر أول امرأة يتاح لها الحق في الترشح والترشيح لعضوية مجلس الشورى على مستوى دول مجلس التعاون لدول الخليج العربية، وهي أول امرأة تلتحق وبنجاح في سلك الشرطة والأمن منذ عام ١٩٧٢م على مستوى مجلس التعاون الخليجي .

وللمرأة مشاركة واسعة في مجال العمل التطوعي منذ انطلاقة النهضة المباركة. فقد أسهمت بفاعلية في خدمة المجتمع من خلال تأسيس جمعية المرأة العمانية في مسقط عام ١٩٧١م كأول جمعية أهلية في عمان، ليصل عددها اليوم الى ٥٣ جمعية للمرأة موزعة في مختلف ولايات السلطنة، تهدف إلى تقديم العديد من الخدمات للمجتمع المحلي، والارتقاء بمستوى المرأة في شتى المجالات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، يقول جلالة السلطان المعظم ـ حفظه الله ورعاه ـ ضمن خطابه بمناسبة الانعقاد السنوي لمجلس عمان عام ٢٠٠٩م : « لقد أولينا، منذ بداية هذا العهد اهتمامنا الكامل لمشاركة المرأة العمانية، في مسيرة النهضة المباركة فوفرنا لها فرص التعليم والتدريب والتوظيف ودعمنا دورها ومكانتها في المجتمع، وأكدنا على ضرورة إسهامها في شتى مجالات التنمية، ويسرنا ذلك من خلال النظم والقوانين التي تضمن حقوقها وتبين واجباتها ، وتجعلها قادرة على تحقيق الارتقاء بذاتها وخبراتها ومهاراتها من أجل بناء وطنها، وإعلاء شانه. ونحن ماضون في هذا النهج، إن شاء الله، لقناعتنا بأن الوطن في مسيرته المباركة، يحتاج الى كل من الرجل والمرأة فهو بلا ريب، كالطائر الذي يعتمد على جناحيه في التحليق الى آفاق السماوات، فكيف تكون حاله إذا كان أحد هذين الجناحين مهيضا منكسرا ؟ هل يقوى على هذا التحليق ؟ !».

كما أكد جلالة السلطان المعظم ـ حفظه الله ورعاه ـ على أهمية مشاركة القطاع الخاص في التنمية، وأداء دور اكبر في نمو الاقتصاد، والعمل على تحقيق التكامل مع الحكومة والقطاعات الأهلية في رسم مسار الجهود المشتركة نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، يقول جلالته بمناسبة عام القطاع الخاص ١٩٩٨م: « أن نجاح أية تنمية، وإنجازها لمقاصدها، إنما هو عمل مشترك بين أطراف ثلاثة : الحكومة، والقطاع الخاص، والمواطنين. وعلى كل طرف من هذه الأطراف أن يتحمل واجباته بروح المسؤولية، التي لا ترقى الأمم في درجات التقدم والتطور إلا إذا تحلت بها، ولا تهوى في دركات التخلف والتأخر إلا إذا تخلت عنها ».

وإدراكا لهـذا الدور الحيوي للقطـاع الخاص، اتبعت الحكومة العديد من السياسات الاقتصاديـة والماليـة، وهيـأت كافـة الظـروف التشريعية والبنيـة الأساسيـة من أجل المحافظـة علـى الاستقـرار الاقتصادي والمـالي والنقـدي. وفي هذا الإطـار تم في عام ١٩٧٦م تأسيس بنك التنمية العماني الذي يهدف إلى تمويل مشروعات القطاع الخاص في قطاعـات الصناعة والزراعة والنفط والتعدين والأسماك بفوائد رمزية. كما عملت الحكومـة على خلق العديد من الفرص الاستثمارية من خلال وضع استراتيجية وطنية للتخصيص مبنية على أسس علمية وواقعية بهـدف استمرار النمو الاقتصادي وزيادة الكفـاءة الإنتاجية، واعتمدت الحكومة ضمن هذا النهـج سياسة ترمي الى خصخصة بعض المرافق والمشاريع بصورة تدريجية.

وكان لعمـان مشاركة فاعلـة في اقتصاديات المعرفة العالمية مـن خلال عضويتها في الكثـير من المنظمات الاقتصادية، وقد حرصت السلطنة في هذا التوجه بالأخذ بالمفيد، وبمـا لا يمس بالمبـادئ والقيم والهويـة والتقاليـد العمانية، حيث انضمـت إلى منظمة التجـارة العالمية في عام ٢٠٠١م، وتشكل عمان العضـو التاسع والثلاثين بعد المائة فيها بـكل الموجبات المترتبـة على العضوية. وقد دعـا جلالته ـ حفظه الله ورعـاه ـ المستثمر المحلـي والأجنبي علـى الإسهام بدور فاعـل في مسيرة التنمية الشاملـة، والمساهمة في تطويـر الاقتصاد الوطنـي، يقول جلالته حفظـه الله ورعاه بمناسبـة الانعقاد السنوي لمجلس عمان ٢٠٠٩م : « إن مشروعات التنميـة الشاملة ماضية في طريقها المرسوم في مختلف أرجـاء البلاد، خاصة في مجالات البنية الأساسيـة والصناعة والسياحة. وإذا كانت الدولة هي التي تقوم بمعظم هذه المشروعات فإننا ندعو المستثمرين من مواطنين وأجانب، الى المشاركة فيها بما يحقق الفائدة للجميع، وسوف يجد هؤلاء كل التسهيلات اللازمة ».

وأكـد جلالته حفظـه الله ورعاه منذ فـترة مبكرة على ضـرورة الاستعداد لمواجهة تحديـات العولمة ضمن خطابه بمناسبة العيـد الوطني التاسع والعشرين المجيد ١٩٩٩م قائـلا : « على المجتمع العماني ـ حكومـة ومواطنين ـ إدراك مـدى ضـرورة الاستعـداد

لمجابهة تحديات العولمة، وذلك من خلال تطوير القدرات الوطنية، وتأسيس الاقتصاد على أسس راسخة من التنافسية والإنتاجية العالمية، ومن خلال الارتقاء بالأجهزة والمؤسسات، والاهتمام بالعلم والتقنية والبحث والتطوير، وتوفير المناخ الذي يكفل للقطاع الخاص النماء المطرد، والمشاركة الواسعة في صياغة خطط التنمية والسياسات الاقتصادية، ويكسبه القدرة على ممارسة النشاط الاقتصادي بكفاءة ومرونة ويسر، ويمكّنه من مواجهة تحديات مرحلة ما بعد الانضمام لمنظمة التجارة العالمية ».

وعلى مدى مسيرة النهضة المباركة حققت السلطنة منجزات عديدة ونمو متواصل في اقتصادها الوطني، وعملت على تحقيق التنويع الاقتصادي وتنمية الموارد البشرية، والاستغلال الأمثل للموارد الأخرى كالصناعة والسياحة وقطاع التجارة والخدمات بهدف توسيع القاعدة الاقتصادية لتوليد موارد مستدامة بجانب الموارد النفطية، إدراكا بأن الاعتماد الكلي على مورد وحيد وغير ثابت لا يعتبر أمرا محمودا ولا يصلح أن يكون مرتكزا لأي تنمية مستدامة، وقد أكد جلالته حفظه الله ورعاه بفضل رؤيته وقراءته للمستقبل بضرورة الاستعداد لمواجهة التحول القادم لفترة ما بعد النفط، والتركيز على أهمية تنويع الموارد الاقتصادية لضمان استدامة التنمية الاقتصادية والاجتماعية في البلاد، يقول جلالته - حفظه الله ورعاه - بمناسبة العيد الوطني الثامن والعشرين المجيد : « ولقد أشرنا مرات عديدة إلى أن النفط - إضافة الى كونه سلعة ناضبة - فإن أسعاره معرضة، في كثير من الأحيان، للتذبذب وعدم الاستقرار، وأنه ليس من الحكمة وحسن السياسة الاعتماد عليه كمورد وحيد، لا سند له ولا بديل، لتمويل مشروعات التنمية ».

ويقول جلالته في نفس الخطاب : « إلا أننا نود أن نؤكد أن الظروف الاقتصادية العالمية على المدى المنظور تجعل من التنويع الاقتصادي مسألة أكثر إلحاحا من ذي قبل. وهنا يظهر التحدي الذي يجابهه كل من القطاع الخاص والحكومة من أجل دفع عجلة التنمية قدما، وعدم السماح بتعثرها أو تباطؤ أدائها بأي حال من الأحوال. إن القطاع الخاص مطالب اليوم، أكثر من أي وقت مضى، بأن يضاعف الجهد، ويسرع

الخطى، ويتحلى بالثقة، ويستفيد من الفرص، الاستثمارية المواتية، في العديد من القطاعات الإنتاجية الواعدة، التي سيكون للاستثمار فيها أثر إيجابي ملموس في الحياة الاقتصادية والاجتماعية في الأعوام المقبلة إن شاء الله. وهو مطالب، إلى جانب ذلك، بأن يكون على وعي تام بالظروف العالمية المعاصرة، المتميزة بتحرير التجارة والاستثمار، والتي تستدعي أن تكون منشآتنا الاقتصادية على قدر عال من الكفاية، إدارة، وإنتاجا وتسويقا، بحيث تقوى على المنافسة، خاصة وأننا مقبلون على الانضمام إلى منظمة التجارة العالمية».

هذا وقد تضمنت الرؤية المستقبلية للاقتصاد العماني ٢٠٢٠ استراتيجيات متكاملة في هذا الاتجاه، وعملت على تحفيز الاستثمار الوطني والأجنبي، من خلال إنشاء وتحديث البنية الأساسية والارتقاء بمستوى الخدمات التي تقدمها الحكومة وتبسيط الإجراءات الإدارية، إلى جانب إصدار مجموعة من التشريعات والمراجعة المستمرة للقوانين القائمة وفقا لمتطلبات تطور مسيرة التنمية في البلاد. كما عملت الحكومة على تنمية وتأهيل الموارد البشرية بهدف إكسابها المهارات اللازمة للعمل في القطاع الخاص وتضمن الوفاء بمتطلباته، يقول جلالة السلطان المعظم - حفظه الله ورعاه - ضمن خطابه بمناسبة انعقاد مؤتمر الرؤية المستقبلية بتاريخ ١٩٩٥/٦/٢م : « استجابة لمتطلبات المرحلة الجديدة علينا أن نسعى إلى تنمية مواردنا الاقتصادية وثرواتنا الطبيعية وطاقاتنا البشرية حتى يتوفر لدينا اقتصاد متنوع ومتين ومتفاعل مع الاقتصاد العالمي. وإذا كانت الأجهزة الحكومية حريصة على القيام بدورها في هذا المضمار فان المرحلة القادمة تتطلب ان يقوم القطاع الخاص بالدور الأكبر».

وتتواصل الإنجازات المشرقة في عهد النهضة المباركة في شتى المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، محققة تنمية إنسانية مستدامة يشهد بها التاريخ، بفضل القيادة الواعية والفكر المستنير والرؤية الواضحة لجلالته السلطان المعظم، وجهود أبناء عمان الأوفياء الداعمين لتوجهات جلالته، وتجاوب المجتمع بإيجابية نحو دعم النهج الذي سارت عليه مسيرة التنمية، بالإضافة إلى الاستقرار السياسي والأمني

والاجتماعي الذي عم أرجاء البلاد، يقول جلالة السلطان بتاريخ ١٨/١١/١٩٩٨م:
«ولقد كان من فضل الله علينا، وعلى هذا الوطن الغالي أن كانت الرؤية واضحة منذ البداية.. تلك الرؤية التي ساعدت على وضع التصورات لبناء مجتمع حديث، له فكره، وله أصالته، وله نظرته الاقتصادية القائمة على أساس تنويع المصادر والموارد وبناء القدرات التي توفر للاقتصاد القوة والمتانة، وتتيح لمختلف فروعه النمو الصحي، والتكامل الطبيعي، والتفاعل الحيوي، من أجل تنمية شاملة تواكب العصر وتستشف آفاق المستقبل. نعم كان ذلك من فضل الله. وكان من فضله تعالى أيضا وتوفيقه أن اقترن الأمل بالعمل الجاد، والهمة العالية، والعزم الأكيد. وها نحن اليوم نجني، بحمد الله، ثمار ذلك كله.. تطورا مشهودا في كل الميادين السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وخبرة واسعة جاءت نتيجة العمل الدائب، والممارسة المستمرة، فأضفت على حركة التطور المتنامية بعدا واقعيا يعصمها من مزالق الاندفاع والتهور، وينأى بها عن مشاكل الارتجال وعدم التدبر. وإذا كانت الأمور تقاس بنتائجها فانه يمكن القول بان ما تحقق خلال الحقبة الماضية، بعون منه تعالى، هو إنجاز كبير يشهد به التاريخ لكم أنتم جميعا يا أبناء عمان. لقد صبرتم وصابرتم، وواجهتم التحديات، وذللتم العقبات، فرعى الله مسيرتكم، وكتب لكم السداد والتوفيق. فحمدا لله على ما أولى وأسدى حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه. ﴿ **ذَٰلِكَ فَضْلُ اللَّهِ يُؤْتِيهِ مَن يَشَاءُ وَاللَّهُ ذُو الْفَضْلِ الْعَظِيمِ** ﴾.

الخاتمة

قـدم هذا الكتـاب مواضيع مختلفـة ومتنوعة تتعلق بـالإدارة المعاصـر، واتجاهاتها الحديثـة، وركـز علـى تطـور النظـام الإداري بسلطنة عمان عـبر مراحلـه التاريخية وإنجازاته الحضارية، حتى عهد التنوير والنهضة الحديثة، التي بدأت منذ عام ١٩٧٠م، وهي تخطو خطوات ثابتة نحو تحقيق التنمية الإنسانية المستدامة، والتقدم والازدهار في شتى المجالات : السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية.

ويتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن نشأة الإدارة وتطور أدوارها على مستوى الفرد والجماعـات، جاء مرتبطا بالإنسـان، وتوسيع دائرة فكره ونشاطـه، وعلاقاته وتفاعله الاجتماعي. والإدارة بمفهومها الحديث هي نتاج لتطور فكري عبر مراحل متعددة، واكبت تطـور كافة العلوم والمعارف الإنسانية. وقد أصبح لـلإدارة دور هام في نجاح المنظمات واستمرارية نشاطها بكفاءة وفعالية، وتسهم في تحقيق التنمية الإنسانية، وجودة الأداء والإنتاج، واستغلال الموارد الاستغلال الأمثل، لتحقيق نتائج يستفيد منها أفراد المجتمع، تتمثـل في سلع وخدمـات وأفكار مختلفة تلبي احتياجاته ورغباتـه. وتعمل الإدارة ضمن مسؤوليـة إنسانية واجتماعية، وجوانب تنظيميـة للوصول إلى تحقيق الأهداف المخطط لهـا، وذلك مـن خلال قيامها بعدة وظائـف تشمل: التخطيـط، والتنظيم، والتوظيف، والتنسيق، والتوجيه، والرقابة، وإدارة التغيير، واتخاذ القرارات.

وقد شهدت الإدارة عبر مراحلها المختلفة تطورا نوعيا في الممارسة والتطبيق، وقدمت الحضارات القديمة إنجازات مختلفة، أعطت دلالات واضحة على وجود النشاط الإداري الـذي لازم الجماعات البشرية وتطورهـا، وفق مبادئ تتناسب مع متطلبات كل مرحلة. كما قدمت الحضارة الإسلامية إسهامات مشرقة في تطوير الممارسة الإدارية، التي تقوم علـى قواعد كلية ومبادئ عامـة وقيم إنسانية مستمدة من القرآن الكريم الخالد، وسنة الرسول عليه الصلاة والسلام الثابتة، واجتهادات العلماء في جزئيات المسائل، المنظمة لمصالح الناس وفق ما تقتضيه ظروف واختلاف الزمان والمكان والبيئة والعادات، والتي

لم يرد بشأنها أحكام قطعية. ويجد المتأمل والمتفكر في إنجازات الحضارة الإسلامية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية تأكيدا واضحا على أن علم الإدارة وفنونها المختلفة ونظرياتها المعاصرة بمدارسها المختلفة لم تكن وليدة الحضارة الغربية كما يضنها البعض، وإنما هي ممارسة أصيلة حث عليها الإسلام والشرائع السماوية منذ بدء الخليقة، والتي تؤكد على أهمية قيم الإيمان، والأخلاق، والعدالة، والمساواة، والأمانة، والإخلاص والوفاء، والتعاون في العمل، وتطبيق مبدأ الشورى والمشاركة في الشأن العام.

وتوجد الكثير من الأدلة والبراهين في نصوص القرآن الكريم والسنة النبوية للرسول عليه الصلاة والسلام، التي توحي الى ما ينادي به علماء هذا العصر من مفاهيم واتجاهات حديثة في مجال الإدارة، كما تؤكد الوقائع التاريخية والمعاصرة أن النظام الإسلامي السياسي والاجتماعي والاقتصادي هو من أهم وأنجح الأنظمة قدرة على إسعاد البشرية عند تطبيق مبادئه كما نص عليها شرع الله في كتابه العزيز وسنة نبيه الكريم، خاصة في ظل تهاوي الأنظمة الحديثة. فقد قدم الإسلام حلولا للكثير من المشاكل المعاصرة والتي عجزت عن حلها الكثير من الأنظمة الأخرى، لذلك يمكن أن نستنتج أن الإدارة في الإسلام قد سبقت النظريات الحديثة في الإدارة، وأن الفكر الإسلامي في الإدارة كان له السبق في ترسيخ العديد من المبادئ الإدارية التي ينادي بها علماء الإدارة اليوم، وهي قابلة للممارسة والتطبيق وتتماشى مع تطور الحياة ومتغيراتها.

وترتبط الإدارة بمفاهيمها واتجاهاتها وأسسها ومبادئها بالسلوك البشري وإمكانات الأفراد وعلاقاتهم، وهي عملية ديناميكية تسعى الى المواءمة بين تلك الأصول والأسس وبين ظروف البيئة وتطلعات أفراد المجتمع واحتياجاته، وهي مطالبة اليوم بضرورة الاستفادة من قيم ومعتقدات الشعوب التي تنتمي إليها، والتراث الحضاري لمجتمعها، وتوظيفه في عملياتها التجديدية والإصلاحية بما يتناسب مع الرؤية الجديدة لهذا العصر، الذي يطلق عليه (بعصر الإدارة)، نظرا للدور الذي تقوم به في دفع عجلة

التقدم الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي، والمعرفي، والتكنولوجي، وإسهامها في تحقيق أهداف المجتمع وطموحاته وآماله وتقرير مصيره.

ويشهد هذا العصر تحولا كبيرا تجاه الاهتمام والتركيز على الموارد البشرية (رأس المال المجتمعي)، التي تعتبر واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الإنسانية واستدامتها، ومصدر رئيسي لتحقيق أهدافها ونجاحها، إذا ما تم إدارتها بشكل جيد، فالموارد البشرية تمتلك قدرات فكرية كامنة، وهي تشكل مجموعة من المعارف والمهارات والخبرات والاتجاهات، ولها تأثير مباشر في التقدم المعرفي، ولهذا فإن الاستثمار في تنميتها وتطويرها يسهم في تحقيق المزيد من الإبداع والابتكار وحسن الأداء، فهي تشكل ثروة حقيقية للأمة، ومصدر نجاحها وتقدمها. كما تمثل الموارد البشرية المحرك الأساسي لتنمية ونجاح المنظمات العصرية، التي تعتمد على فكر جديد ورؤى متجددة في الجوانب التنفيذية للإدارة، مستخدمة تقنيات جديدة تعتمد بشكل جوهري على تكنولوجيا الاتصالات ووسائل المعرفة المختلفة.

وفي ظل التطور المتسارع الذي يشهده العالم في مختلف المجالات المعرفية، واكبت الإدارة المعاصرة تلك التغيرات الحضارية، وظهرت في هذا الإطار العديد من الاتجاهات والمفاهيم العصرية لأساليب وطرق الممارسة الإدارية، باعتبار أن الإدارة نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية للبيئة التي تتعامل معها ؛ ومواكبة الإدارة لحساسية هذا التغير يعطي مؤشرا هاما لنجاح أو إخفاق أي منظمة، بل هي مؤشر رئيسي لتقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات. وقد أثبتت الوقائع والممارسة العملية أن الإدارة ليست نتاجا للتنمية الاجتماعية والاقتصادية كما يضنها البعض، وإنما هي محدثة وصانعة للتنمية، ومحققة للأهداف والغايات. ولهذا ينبغي من المنظمات المعاصرة الحكومية والخاصة ومنظمات المجتمع المدني، ومهما كان أهدافها وغاياتها، أن تعمل وفق أفكار وأساليب وأنظمة وسلوكيات ورؤى حديثة تتماشى مع روح العصر، الذي يتميز بالتغير والتجديد ولا يقبل التقادم في الفكر والمعرفة.

وبعد استعراض التطور التاريخي، والاتجاهات الحديثة للإدارة المعاصرة، تناول الكتاب جوانب مختلفة لتطور النظام الإداري في سلطنة عمان، وقد اتضح لنا أن الإدارة في عمان هي ذات عمق تاريخي، وشهدت تطورا متلاحقا ومنسجما مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وتمثل الإنجازات الحضارية التي قام بها العمانيون في شتى المجالات دلالات واضحة على المكانة الفكرية المتجددة للمجتمع العماني، وعراقة وتأثير نظامه الإداري، والذي أسهم في تحقيق الاستقرار الأمني، والازدهار الفكري والمعرفي والاقتصادي، والاستقلال السياسي والإداري لعمان طوال تاريخها القديم والحديث. وقد أثبتت الممارسة والتطبيق والتوجهات والدلائل التاريخية أن الفكر والنظام الإداري في عمان من أعرق الأنظمة الإدارية في العالم العربي والإسلامي، والذي جمع بين المركزية واللامركزية في إدارة الدولة والمجتمع، بما يتناسب مع خصوصية المجتمع العماني وثوابته الراسخة، ومعطيات عصره المتجددة.

وشهد النظام الإداري في سلطنة عمان نقلة نوعية في عهد النهضة المباركة بقيادة حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم - حفظه الله ورعاه - منذ ٢٣ يوليو عام ١٩٧٠م، والذي استطاع أن ينقل عمان الى مرحلة مشرقة من تاريخها الحافل بالإنجازات العظام، ويحقق لها تنمية شاملة ومستدامة من أجل الإنسان العماني الذي هو أداتها وصانعها. وعندما نتأمل تلك الإنجازات التي تحققت في عهد النهضة المباركة، والتي شملت كافة المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والمعرفية، نجد أن هذا النجاح الذي تحقق كان نتيجة جهود متواصلة ورؤية واضحة، هدفها التطوير والتجديد، وبناء دولة حديثة وعصرية، تقوم على المؤسسات والقانون. وقد توفرت عدة عوامل للوصول لتلك الأهداف والغايات، من أهمها:

- قيادة حكيمة عملت بإخلاص ووفاء، وفق رؤية استراتيجية متكاملة وواضحة، ورسالة سامية، وغايات وأهداف نبيلة لخدمة هذه الأمة، واستطاعت خلال فترة وجيزة مواجهة كافة التحديات، وتحقيق العديد من الإنجازات، في مختلف مناحي الحياة العصرية.

- النظام الإداري العصري والمتطور، الذي تميز بالكفاءة والرشد وحسن الأداء، وعمل على دفع مسيرة التنمية الشاملة الى الأمام، بما ينسجم مع خصوصية المجتمع، وهويته الثقافية، وثوابته الوطنية.
- التلاحم الصادق للشعب العماني، وتجاوبه بحماس مع توجهات قيادته في عملية الإصلاح والتغيير والتطوير لبناء مؤسسات الدولة العصرية، والدعم المتواصل والمستمر لأبناء هذا الوطن المعطاء لمسيرة التنمية الإنسانية المستدامة.

وفي الختام نسأل الله العلي القدير أن نكون قد وفقنا في إعداد هذا الكتاب على أحسن وجه، متمنين أن يحقق قيمة مضافة لدى القارئ الكريم. وأن يضيف بعض الشيء إلى المكتبة العربية في حقل الدراسات الإدارية، إيمانا منا بأن المعرفة حق للجميع، داعين المولى عز وجل أن يجعل عملنا هذا خالصا لوجهه العظيم، وخدمة لوطننا العزيز، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

المصادر والمراجع

١- **القرآن الكريم.**

٢- **موسوعة الحديث الشريف (الكتب الستة)**، دار السلام للنشر والتوزيع، الرياض.

٣- د / إبراهيم الفقي : **قوة التفكير**، شركة الدكتور / إبراهيم الفقي العالمية للتنمية البشرية.

٤- د / إبراهيم عبد الله المنيف : **استراتيجية الإدارة اليابانية**، الرياض، مكتبة العبيكان، ١٩٩٨م.

٥- أحمد الطيب غبوش، سامية بنت حمدان الطائي : **نشأة بلدية مسقط وتطور أجهزتها**، معهد الإدارة العامة، مسقط، ١٩٩٤م.

٦- احمد بن سالم الخصيبي : **نظام المحافظات والولايات بسلطنة عمان**، الطبعة الثانية، معهد الإدارة العامة، مسقط.

٧- د / احمد بن عبد الرحمن الشميمري، د / عبدالرحمن بن احمد هيجان، بشرى بنت بدير المرسى غنام : **مبادئ إدارة الأعمال الأساسيات والاتجاهات الحديثة**، الطبعة الثالثة، العبيكان، ٢٠٠٦م.

٨- د/ احمد ماهر، وآخرون : **الإدارة المبادئ والمهارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.

٩- د / احمد ماهر : **دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.

١٠- أحمد منيسي، **التحول الديمقراطي في مجلس التعاون لدول الخليج العربية (دراسة لحالات البحرين وسلطنة عمان وقطر)**، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، أبوظبي، ٢٠٠٩م.

١١- الإمام النووي : **رياض الصالحين**، تحقيق محمد النحاس، دار الفجر للتراث، القاهرة.

١٢- د / أمة اللطيف بنت شرف بن محسن شيبان : **دليل تنظيم الجهاز الإداري للدولة بسلطنة عمان**، معهد الإدارة العامة، مسقط، ٢٠٠٨م.

١٣- أمل عبد العزيز محمود : **الأداء (القاموس العربي الشامل)**، شركة منشورات دار الراتب الجامعية، الطبعة الأولى، بيروت، ١٩٩٧م.

١٤- بيتر ف. دراكر : **الإدارة للمستقبل (التسعينات وما بعدها)**، ترجمة صليب بطرس، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م.

١٥- سلسلة إصدارات بميك : إشراف الدكتور عبد الرحمن توفيق، **استراتيجيات الاستثمار البشري**.

١٦- توم بيترز : **ثورة في عالم الإدارة**، ترجمة محمد الحديدي، القاهرة، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٩٥م.

١٧- جلال الدين السيوطي : **تاريخ الخلفاء**، الطبعة الثانية، دار الفجر للتراث، القاهرة، ٢٠٠٤م.

١٨- د / جميل احمد توفيق : **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٠م.

١٩- د / حامد عبد المجيد دراز : **السياسات المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٤م.

٢٠- د / حسين عبيد غانم غباش : **عمان الديمقراطية الإسلامية تقاليد الإمامة والتاريخ السياسي الحديث** (١٥٠٠ - ١٩٧٠)، الطبعة الأولى، بيروت، ١٩٩٧م.

٢١- السيد / حمد بن سيف بن محمد البوسعيدي : **الموجز المفيد نبذ من تاريخ البوسعيد**، الطبعة الثانية، مسقط، ١٩٩٥م.

٢٢- حميد بن محمد بن رزيق بن بخيت : **الفتح المبين في سيرة السادة البوسعيديين**، الطبعة الخامسة، وزارة التراث القومي والثقافة، مسقط، ٢٠٠١م.

٢٣- د / خضير كاظم حمود : **إدارة الجودة الشاملة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمّان، ٢٠٠٠م.

٢٤- د / راجح عبد الحميد الكردي، الدكتور / ماجد محمد أبورخيّه : **السيرة النبوية**، وزارة الأوقاف والشؤون الدينية، مسقط، ١٩٩٨م.

٢٥- د / راوية حسن : **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٥م.

٢٦- د / راوية محمد حسن : **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٢٧- د / ربحي مصطفى عليان : **أسس الإدارة المعاصرة**، عمّان، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

٢٨- روبرت جيران لاندن : **عمان منذ ١٨٥٦ مسيرا ومصيرا**، ترجمة محمد أمين عبدالله، وزارة التراث القومي والثقافة، الطبعة الرابعة، ١٩٨٩م.

٢٩- د / زهر العنابي : **السلطان قابوس في بنية العراقة العمانية**، عمان، دار الكتاب الثقافي، ٢٠٠٥م.

٣٠- د/ سالم بن سلمان الشكيلي : **الشورى في سلطنة عمان بين الفكرين الإسلامي والوضعي (دراسة مقارنة)**، الأجيال، مسقط، ٢٠٠٩م.

٣١- الأستاذ / سعود بن سالم العنسي : **استراتيجية التنمية في عمان**، ١٩٩٤م، مسقط.

٣٢- الأستاذ / سعود بن سالم العنسي : **التنمية الاجتماعية والاقتصادية والخدمات العامة في عمان**، ١٩٩٤م، مسقط.

٣٣- الشيخ سيف بن حمود بن حامد البطاشي : **الطالع السعيد نبذ من تاريخ الإمام احمد بن سعيد**، الطبعة الأولى، مكتبة معالي السيد محمد بن أحمد بن سعود البوسعيدي، مسقط، ١٩٩٧م.

٣٤- صالح بن سليمان بن سالم الفارسي : **العلاقات العامة وأهميتها**، قريات، ٢٠٠٠م.

٣٥- د / صلاح الدين الكبيسي، : **إدارة المعرفة**، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٥م.

٣٦- د/ عبد الحميد الموافي، **عمان (بناء الدولة الحديثة)**، مطابع الاهرام التجارية، القاهرة، ٢٠٠٢م.

٣٧- د / عبد السلام أبو قحف : **تعلم من التجربة اليابانية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.

٣٨- د / عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٧م.

٣٩- الشيخ / عبدالله بن حميد السالمي : **شرح الجامع الصحيح**، مكتبة الإمام نور الدين السالمي، ٢٠٠٤م.

٤٠- الشيخ / عبدالله بن حميد السالمي : **تحفة الأعيان بسيرة أهل عمان**، مكتبة الاستقامة، مسقط، ١٩٩٧م.

٤١- الاستاذ / عبدالله بن محمد الطائي : **تاريخ عمان السياسي**، مكتبة الربيعان للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠٠٨م.

٤٢- د/ عبدالله بن ناصر الحارثي : **دور آل سعيد في تنشيط الحركة الثقافية في عمان وشرق أفريقيا**، وزارة التراث والثقافة، مسقط، ٢٠٠٦م.

٤٣- د/ عزة العطار : **التجارة الالكترونية بين البناء والتطبيق**، منشأة المعارف، الإسكندرية، ٢٠٠٣م.

٤٤- د/ عزيز الحاج : **العلاقات العمانية ـ العراقية عبر التاريخ**، دار الحكمة، لندن، ٢٠٠٣م.

٤٥- د/ علي الشرقاوي : **التّنظيم**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٢م.

٤٦- علي حسين العجمي : ١٨١ **بطاقة للتميّز الإداري**، شركة الإبداع الفكري للنشر والتوزيع، الكويت، ٢٠٠٧م.

٤٧- د / علي شريف: **الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.

٤٨- علي محمد محمد الصلابي : **السيرة النبوية**، دار الفجر للتراث، القاهرة، ٢٠٠٣م.

٤٩- د/ عوض خلف العنزي : **إدارة جودة الخدمات العامة**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٥ م.

٥٠- د/ غازي عبد الرحمن القصيبي : **حياة في الإدارة**، الطبعة السادسة، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، ٢٠٠٠م.

٥١- د/ فريد عبد الفتاح : **فن الإدارة اليابانية**، جامعة الزقازيق، ١٩٩٨م.

٥٢- د/ فلاح حسن الحسيني : **إدارة المشروعات الصغيرة مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز**، عمّان، دار الشروق، ٢٠٠٦م.

٥٣- د/ قاسم نايف علوان المحياوي : **إدارة الجودة في الخدمات**، عمّان، دار الشروق، ٢٠٠٦م.

٥٤- الشيخ العلامة / سيد قطب : **في ظلال القرآن**، الطبعة ٣٥، دار الشروق، القاهرة، ٢٠٠٥م.

٥٥- د/ كامل محمد المغربي : **الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**، عمّان، دار الفكر، ٢٠٠٧م.

٥٦- كيت كينان : **تنظيم وتفعيل الذات**، ترجمة محمود الحلبي، الدار العربية للعلوم، بيروت، ١٩٩٥م.

٥٧- مايكل آرمسترونج : **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**، ترجمة إيناس الوكيل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٨م.

٥٨- د/ محسن أحمد الخضيري : **الإدارة بالتجوال**، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ١٩٩٩م.

٥٩- محفوظ بن عبد الله السليمي : نبيل عبد الحافظ عبد الفتاح، **تنظيم وإدارة الأفلاج في سلطنة عمان**، معهد الإدارة العامة، مسقط، ١٩٩٧م.

٦٠- د / محمد أحمد عوض : **الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٤م.

٦١- د / محمد السيد سرايا : **المحاسبة في الوحدات الحكومية والحسابات القومية**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ١٩٩٩م.

٦٢- معالي / محمد بن الزبير، فنسنت ماكبرايرتي : **عمان حضارة عريقة (دولة حديثة نحو اقتصاد مبني على المعرفة والخدمات)**، باز، مؤسسة بيت الزبير، مسقط، ٢٠٠٣م.

٦٣- د / محمد توفيق ماضي : **إدارة الإنتاج والعمليات**، الدار الجامعية، الإسكندرية.

٦٤- الشيخ محمد بن علي الصابوني، صفوة التفاسير، المكتبة العصرية، بيروت، ٢٠١٠م.

٦٥- د / محمد عبد القادر حاتم : **الإدارة في اليابان كيف نستفيد منها**، الهيئة المصرية العامة للكتاب.

٦٦- د / محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد، ناديه العارف : **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.

٦٧- د / محمد فريد الصحن : **العلاقات العامة المبادئ والتطبيق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ١٩٨٨م.

٦٨- د / محمد قاسم القريوتي : **مقدمة في الإدارة العامة**، الكويت، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦م.

٦٩- د / محمد محمد ابراهيم : **التسويق السياسي الطريق للتفوق في التمثيل السياسي**، البيت العربي للتدريب والاستشارات الإدارية، ٢٠٠٥م.

٧٠- د / مدحت محمد أبو النصر : **إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)**، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧م.

٧١- الشيخ / مرشد بن محمد بن راشد الخصيبي : **عمان أيام زمان**، ١٩٩٤م، مسقط.

٧٢- د/ مسعود ضاهر : **الاستراتيجية والتغيير في تجربة التحديث العمانية** (١٩٧٠ ـ ٢٠٠٥)، دار الفارابي، بيروت، ٢٠٠٨م.

٧٣- د/ مصطفى محمود أبوبكر : **إدارة وظيفة الاحتياجات في المنظمات المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.

٧٤- د / مصطفى محمود أبو بكر : **المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٢م.

٧٥- د/ مصطفى مراد : **الخلفاء الراشدون**، دار الفجر للتراث، القاهرة،٢٠٠٦م.

٧٦- د / مصطفى نجيب شاويش : **الإدارة الحديثة (مفاهيم وظائف وتطبيقات)**، عمّان، دار الفرقان، ١٩٩٣م.

٧٧- د / مطهر علي زبارة : **المدخل للإدارة**، الأكاديمية للنشر، عمّان، ١٩٩٩م.

٧٨- د / موسى جعفر بن حسن : **تطور القانون الإداري العماني**، الطبعة الثانية.

٧٩- د / ناديه العارف : **التخطيط الاستراتيجي والعولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠١م.

٨٠- د / ناصر بن عبدالله بن ناصر التركي : **الشّخصيّة ومنهج الإسلام في بنائها ورعايتها**، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض، ١٤٢٦هـ.

٨١- الشيخ / ناصر بن عبدالله الريامي : **زنجبار شخصيّات وأحداث (١٨٢٨ ـ ١٩٧٢)**، الطبعة الثانية، مكتبة بيروت، القاهرة، ٢٠٠٩م.

٨٢- الدكتور/ نبيل محمد مرسي، الدكتور احمد عبد السلام سليم : **الإدارة الاستراتيجية**، أليكس لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية،٢٠٠٦م.

٨٣- د/ نجم عبود نجم : **مدخل إدارة العمليات**، عمّان، دار المناهج للنشر والتوزيع، ٢٠٠٧م.

٨٤- د/ همام عبد الرحيم سعيد، د / ابراهيم زيد الكيلاني : د / راجح عبد الحميد الكردي، د / محمد عبد القادر أبو فارس، **السيرة النبويّة**، وزارة التربية والتعليم وشئون الشباب، مسقط، ١٩٨٥م.

٨٥- وليم ج أوسي : **النموذج الياباني في الإدارة**، ترجمة حسن محمد يس.

٨٦- د/ يحيى سليم ملحم : **التمكين كمفهوم إداري معاصر**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٦م.

٨٧- **تقرير التنمية البشرية في سلطنة عمان (التقرير الأول)**، مسقط، ٢٠٠٣م.

٨٨- وزارة الإعلام : **عمان ٢٠٠٨ ـ ٢٠٠٩**، مسقط.

٨٩- وزارة الإعلام : **عمان ٢٠٠٩ ـ ٢٠١٠**، مسقط.

٩٠- الأمانة العامة بمجلس التعاون الخليجي : **وزارات وأجهزة التخطيط والتنمية بدول مجلس التعاون**، الطبعة الثانية، الرياض، ٢٠٠٠م.

٩١- وزارة الإعلام، **خطب وكلمات حضرة صاحب الجلالة السلطان قابوس بن سعيد المعظم**، مسقط، ٢٠٠١م.

٩٢- وزارة الإعلام : **عمان في التاريخ**، مسقط، ١٩٩٥م.

٩٣- معهد الإدارة العامة : **تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية**، مسقط، ٢٠٠٦م.

٩٤- مجلس التنمية، **خطة التنمية الخمسية الثالثة**، مسقط، ١٩٩٠م.

٩٥- مجلس التنمية، الأمانة العامة، **خطة التنمية الخمسية الرابعة**، مسقط، ١٩٩٥م.

٩٦- مجلس التنمية، **خطة التنمية الخمسية الخامسة**، مسقط، ١٩٩٦م.

٩٧- وزارة الاقتصاد الوطني، **خطة التنمية الخمسية السادسة لتنمية قطاعات التنويع الاقتصادي**، مسقط، ٢٠٠١م.

٩٨- وزارة الاقتصاد الوطني، **خطة التنمية الخمسية السادسة لتنمية الموارد البشرية**، مسقط، ٢٠٠٢م.

٩٩- وزارة الاقتصاد الوطني، **خطة التنمية السابعة**، مسقط، ٢٠٠٧م.

١٠٠- وزارة الاقتصاد الوطني، **الكتاب الإحصائي السنوي** ٢٠٠٩م، مسقط.

١٠١- وزارة التجارة والصناعة : **دليل الخدمات المقدمة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مسقط ٢٠٠٨م.

١٠٢- وزارة التربية والتعليم : **نهضة التعليم في سلطنة عمان وعد تحقق**، مسقط، ٢٠٠٣م.

١٠٣- المواقع الالكترونية لوحدات الجهاز الإداري للدولة :

- وزارة الإعلام www.omannet.om
- وزارة التجارة والصناعة www.mocioman.gov.om
- وزارة التربية والتعليم www.mohe.gov.om
- وزارة الداخلية www.moi.gov.om
- وزارة الخارجية www.mofa.gov.om
- وزارة القوى العاملة www.manpower.gov.om
- وزارة المالية www.mof.gov.om
- وزارة الاقتصاد الوطني www.moneoman.gov.om

- وزارة التنمية الاجتماعية www.mosd.gov.om
- هيئة تقنية المعلومات www.ita.gov.om
- بلدية مسقط www.mm.gov.om
- بلدية ظفار www.dm.gov.om
- شرطة عمان السلطانية www.rop.gov.om
- متحف قوات السلطان المسلحة www.safmuseum.gov.om
- الشركة العمانية لإدارة المطارات www.omanairports.com

١٠٤- مواقع الكترونية أخرى :

- القرآن الكريم www.altafsir.com
- الدرر السنية www.dorar.net
- الإسلام www.al-islam.com/arb

نبذة عن الكاتب

المعلومات الشخصية :

- الاسم : صالح بن سليمان بن سالم بن عبدالله بن محمد بن سليمان بن محمد الفارسي.
- من مواليد ١٩٦٥م، بقرية المعلاة، بولاية قريات، التابعة لمحافظة مسقط، بسلطنة عمان .

المسار التعليمي :

- حاصل على درجة الماجستير في إدارة الأعمال. درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، بكالوريوس في المحاسبة. بكالوريوس في الدراسات المالية والجمركية. دبلوم في مجال المحاسبة. تأهيل في مجال الصحافة والإعلام. دورات تدريبية في مجال الإدارة.

الخبرة العملية :

- التدرج الوظيفي : عمل بوزارة الداخلية - مكتب والي قريات - بوظيفة كاتب ومنسق لمكتب الوالي منذ عام ١٩٨٢م وحتى عام ١٩٩١م. وبعد نقل تبعية ولاية قريات لمحافظة مسقط بموجب التقسيم الإداري للسلطنة الصادر بموجب المرسوم السلطاني رقم ٩١/٦ وتعديلاته، تم نقل خدماته إلى محافظة مسقط، وعين رئيسا لقسم خدمات المواطنين والشكاوى ومنسقا لمكتب والي قريات. ثم عين مديرا لدائرة العلاقات العامة عام ١٩٩٦م. وعمل مديرا لدائرة الجوازات والوثائق منذ ١٩٩٧/٥/٢٥م. ثم مديراً لدائرة العلاقات العامة والإعلام منذ ٢٠٠٠/٦/٧م. ويعمل حاليا مديرا لدائرة شؤون القبائل إعتباراً من ٢٠٠٧/٦/٢٧م .
- شارك في العديد من اللجان والمؤتمرات والندوات ممثلا لمحافظة مسقط، وترأس العديد من فرق العمل فيما يخص تطوير التنظيم الإداري وإجراءات العمل. كما ترأس لجان الاستقبال والإعلام لاحتفالات محافظة مسقط بمناسبة الأعياد الوطنية وغيرها من المناسبات والاحتفالات لعدة سنوات.

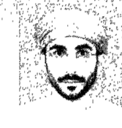
نشاطات اجتماعية وثقافية وتطوعية:

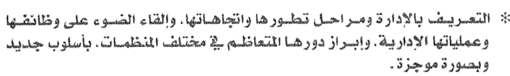
- له مساهمات في العمل التطوعي وخدمة المجتمع، ومارس الكتابة الصحفية مراسلا لجريد الوطن لعدة سنوات، ثم مراسلا لجريدة عمان وإذاعة سلطنة عمان، وتلفزيون سلطنة عمان بولاية قريات، وله مشاركات في الكتابة بعدد من الصحف والمجلات الأخرى. وعمل منسقا للجان احتفالات ولاية قريات لمختلف المناسبات طوال فترة عمله بمكتب سعادة الوالي .
- شارك في عضوية مجلس إدارة نادي قريات رئيسا للجنة الثقافية والفنية منذ عام ١٩٩٣م الى عام ١٩٩٨م. ثم أمينا للسر بنادي قريات خلال الفترة ٢٠٠١م - ٢٠٠٤م. كما أنه مثل النادي في عدة ملتقيات، وفي عضوية العديد من اللجان المنظمة للعمل الشبابي بالسلطنة، التي تشكلها الهيئة العامة لأنشطة الشباب الرياضية والثقافية (وزارة الشؤون الرياضية حاليا).
- ترأس لجنة جمع تبرعات موظفي محافظـــة مسقط من أجل دعم صمود الشعب الفلسطيني عام ٢٠٠٢م .
- شارك في العديد من اللجان والأنشطة لخدمة المجتمع وتنمية الولاية، من بينها : لجنة الزراعة بقريات عام ١٩٩٤م، واللجنة التي شكلها مكتب والي قريات لإدارة أزمة الأنواء المناخية (جونو) عام ٢٠٠٧م، وغيرها من فرق العمل التي تهم الولاية. كما أسهم في إبراز العديد من المواهب الشبابية في مختلف مجالات الإبداع الثقافي والفني على مستوى الولاية، وتحفيزهم على طباعة إصداراتهم.

الإنتاج المطبوع :

- كتاب (قريات : ماض عريق وحاضر مشرق). صدرت الطبعة الأولى منه عام ١٩٩٩م، والثانية في عام ٢٠٠٤م .
- كتاب (العلاقات العامة وأهميتها) صدر في عام ٢٠٠٠م.
- كتاب قريات والانجاز (تناول انجازات نادي قريات) صدر عام ١٩٩٨م.







- التعريف بالإدارة ومراحل تطورها واتجاهاتها، وإلقاء الضوء على وظائفها وعملياتها الإدارية، وإبراز دورها المتعاظم في مختلف المنظمات، بأسلوب جديد وبصورة موجزة.
- معلومات مختصرة عن بعض المفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة، ومتطلبات تطبيقها على الواقع بطريقة سهلة وميسرة.
- معارف ومفاهيم جديدة في الإدارة المعاصرة، أثبتت الدراسات والنتائج التطبيقية جدواها وفعاليتها في تقدم التنمية البشرية والإنسانية، وتنمية القدرات والمهارات الفكرية والفنية والإنسانية لدى المستويات الإدارية المختلفة، والارتقاء بمستوى الإنتاج وتحسين الأداء بكفاءة وفعالية.
- تسليط الضوء على الفكر الإداري في الإسلام، ومحاولة الإجابة على التساؤل الذي يراود الكثير من الناس. هل للإسلام منهج في الإدارة بمفهومها المعاصر ؟
- الإجابة على التساؤل المطروح: هل الإدارة نتاجا للتنمية الاقتصادية والاجتماعية أم هي محدثة لهذه التنمية؟
- الدعوة إلى تطوير الممارسة الإدارية في مختلف المنظمات بصورة عصرية، والأخذ بالمفاهيم والاتجاهات الإدارية الحديثة، بما يتوافق مع المبادئ العامة والقواعد الكلية للشريعة الإسلامية، وقيمنا ومبادئنا وتقاليدنا العربية، ومتطلبات التنمية الإنسانية، ووقائع الزمان والبيئة وظروفنا المعاصرة.
- يسلط الضوء على تجربة التطوير الإداري في سلطنة عمان، والجهود التي بذلت في هذا الإطار عبر مراحل تاريخها القديم والحديث.
- التعرف على أسباب نجاح تجربة التطوير الإداري في سلطنة عمان، عبر قرون من الزمن، والتي توجت بفترتها الذهبية في ظل النهضة المباركة.
- عرض بعض الإنجازات الإدارية التي تحققت في عصر النهضة المباركة في سلطنة عمان، منذ عام ١٩٧٠م، وإبراز أهم السمات والخصائص التي يتميز بها النظام الإداري.

